المركز القومى للترجمة

المشروع القومى للترجمة

پيتر ف. دروكر

تحديات الإدارة

فى القرن الحادى والعشرين

ترجمة: توفيق على منصور

1420

تحديات الإدارة
فى القرن الحادى والعشرين

المركز القومى للترجمة

إشراف: جابر عصفور

- العدد 1420
- تحديات الإدارة فى القرن الحادى والعشرين
- بيتر ف. دروكر
- توفيق على منصور
- الطبعة الأولى 2010

هذه ترجمة كتاب:

MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY

By: Peter F. Drucker

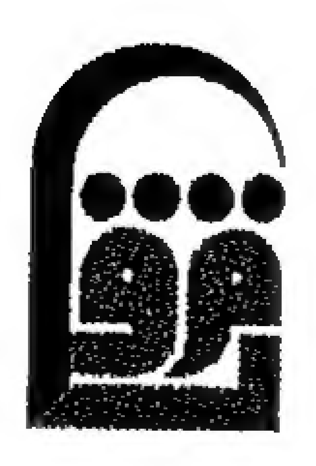
شارع الجبلاية بالأوبرا - الجزيرة - القاهرة ت: ٢٧٣٥٤٥٢٤-٢٧٣٥٤٥٢٦ فاكس:٢٧٣٥٤٥٥٤

El Gabalaya St., Opera House, El Gezira, Cairo

E. Mail: egyptcouncit@yahoo.com **Tel:** 27354524-27354526 **Fax:** 27354554

تحديات الإدارة
فى القرن الحادى والعشرين

تأليف : پيتر ف. دروكر
ترجمة : توفيق على منصور



2010

بطاقة الفهرسة

إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

ف . دروكر ، بيتر .

تحديات الإدارة فى القرن الحادى والعشرين / تأليف : بيتر . ف . دروكر ؛

ترجمة : توفيق على منصور .

ط١ ، القاهرة : المركز القومى للترجمة ؛ ٢٠١٠

٢٦٠ ص ، ٢٤ سم

١ - الإدارة العامة .

(أ) منصور ، توفيق على (مترجم) .

(ب) العنون ٣٥٠

رقم الإيداع ٢٠١٠/٧٦٥٤

الترقيم الدولى I.S.B.N. 978 - 977 - 407-027-3

طبع بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

تهدف إصدارات المركز القومى للترجمة إلى تقديم الاتجاهات والمذاهب الفكرية المختلفة للقارئ العربى وتعريفه بها ، والأفكار التى تتضمنها هى اجتهادات أصحابها فى ثقافاتهم ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المركز .

الإهداء

إلى أستاذى الفاضل العالم الجليل

اللواء أركان الحرب نوال سعيد

رئيس هيئة الإمداد والتموين

فى حرب أكتوبر المجيدة

وما بعدها

المترجم

المحتوى

مقدمة المترجم

دفعني ولائي الشديد للقوات المسلحة المصرية التي أمضيت فيها نصف عمري الأول، وتعلمت فيها الكثير من فنون الإدارة والمعرفة حتى صرت مدينا لها بكل خبراتي الحالية في العلوم والفنون والآداب، إلى أن أصحح مفهوما لمصطلح "الشئون الإدارية" الذي كان مستخدما فيها قبل انتسابي إليها في عام ١٩٤٩، وبعد تقاعدي منها في عام ١٩٧٩، ولا يزال يستخدم حتى الآن بمفهومه الخاطئ. أما المصطلح الذي أدعو إلى أن يحل محله فهو "الشئون الحياتية" أو "شئون الإعاشة" أو "شئون الإمداد والتموين".

ويسمى مصطلح "الشئون الإدارية" باللغة الإنجليزية **"Management Affairs"**، بينما يسمى مصطلح "الشئون الحياتية أو "شئون الإعاشة" أو "شئون الإمداد والتموين" **"Logistics"**.

فالشئون الإدارية بمعناها العلمي الذي ورد في معجم **مصطلحات العلوم الإدارية** إعداد الدكتور أحمد زكي بدوي، تعني "توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد أهداف محددة. ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة، (ص ٢٨٠).

ويقول **معجم ويبستر** عن مصطلح **Management**: "إنه قانون أو فن أو أسلوب الإدارة أو التداول أو السيطرة أو التوجيه إلخ لمشروع ما". ويقول عن مصطلح **Administration** إنه: "إجراء الإدارة وخاصة للمصالح والمؤسسات الحكومية".

بينما قال **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** عن هذا المصطلح ما يلي:

١- أطلق عادة في المجال الحكومي، ويعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الموضوعة، وتشمل مرحلة التخطيط والتنفيذ والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل والرقابة.

٢- المسئولية عن كفاءة وفاعلية الأعمال والإجراءات.

٣- مجال الإدارة الذى يختص بتفسير السياسة وترجمتها إلى عمل تنفيذى فعال". (ص٢١)

أما مصطلح "الشئون الحياتية" أو "شئون الإعاشة" **Logistics** فيعنى فى **معجم وبيستر**: *"الفرع من العلم العسكرى الذى يتعامل فى تدبير* **procuring** وصيانة **maintaining** ونقل **transporting** المواد **materiel** والأفراد **personnel** والمعدات **facilities**". (ص٧٩٥)

وبهذا يتضح أن القوات المسلحة المصرية تستخدم مصطلح "الشئون الإدارية" فى غير مفهومه العلمى، وينبغى أن يحل محله مصطلح "الشئون الحياتية" أو "شئون الإعاشة" أو "شئون الإمداد والتموين".

والجدير بالذكر أن القوات المسلحة السعودية وقوات الحرس الوطنى بها والقوات السورية تستخدم المصطلح المعرَّب: "اللوجيستيات"، وهو مصطلح لا ينبغى أن يستخدم بمنطوقه الإنجليزى، بل يجب أن يُستبدل به مصطلح ""الشئون الحياتية" أو "شئون الإعاشة" أو "شئون الإمداد والتموين".

وقد سبق لى أن عرضت هذا الأمر على مدير كلية القادة والأركان المصرية، كما أبلغت أستاذى اللواء الركن نوال سعيد رئيس هيئة الإمداد والتموين فى حرب أكتوبر المجيدة، وأستاذ الأساتذة فى "شئون الإعاشة" أو "الشئون الحياتية" بضرورة تصحيح مصطلح "الشئون الإدارية" ليكون "الشئون الحياتية" أو "الإمداد والتموين" أو "شئون الإعاشة" ذلك لأن مناورات القوات المسلحة المصرية المشتركة مع القوات الأمريكية، ترتبك فيها الأمور عندما يتقدم القادة المصريون المشتركون فيها بتقاريرهم عن "الإمداد والتموين مستخدمين المصطلح الإنجليزى **Management (or Admin-istration) Affairs** عند تنظيم التعاون وتبادل المعلومات مع القوات الأجنبية التى تستخدم اللغة الإنجليزية وفيها مصطلح **Logistics**.

وما كان لى أن أخوض معركة هذا المصطلح إلا لتمكنى من المادة العسكرية التى درستها على يد أستاذى اللواء الركن نوال سعيد فى الدورة ٢٠ من كلية القادة والأركان التى تضم فى دوراتها حاليا كثيرا من الإخوة الأجانب المتحدثين باللغة الإنجليزية. فلعل استخدام المصطلح الصحيح "Logistics" أى "الشئون الحياتية" أو "شئون الإعاشة" ييسر عليهم الأمور، ويزيل عن أذهانهم الغموض والارتباك الذى يحدث من الاستخدام الخاطئ لمصطلح "الشئون الإدارية" على نحو ما سبق شرحه.

وليس مطلب التغيير والتصويب إلا ثمرة انتمائى وولائى للقوات المسلحة التى خدمتها منذ شاركت فى ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ المجيدة وحرب العدوان الثلاثى (١٩٥٦) وحرب اليمن (١٩٦٤) ونكسة ٥ يونيو ١٩٦٧ وحرب الاستنزاف (١٩٦٧-١٩٧٣) وانتصارات اكتوبر المجيدة فى ١٩٧٣ حتى بعد تقاعدى فى ١٩٧٩ وذلك بالمساهمة بالكتابة والترجمة والنشر فى الموضوعات العسكرية فى دورياتها خاصة ودوريات العالم العربى والإسلامى بصفة عامة.

وقد سبق أن نشرتُ فى **مجلة الدفاع الخليجى** دراسات عن تطبيقات علم الإدارة فى القوات المسلحة، وكيف يقوم العسكريون بتقدير الموقف واتخاذ القرار وتنظيم التعاون وإدارة المعركة وتقارير القتال التى تمثل التغذية المرتدة التى تصدر بناء عليها توجيهات تعديل المسار وتقديم الدعم واستغلال النجاح وكثير من العناصر والتحديات التى أوردها مؤلف هذا الكتاب الذى شرُفت بترجمته. فهو لا يقصد إدارة المشروعات والأعمال المدنية فحسب، بل يقصد كذلك إدارة الوحدات والتشكيلات العسكرية فى أوقات السلم وأوقات الحرب على حد سواء.

وتتلخص التحديات الستة الواردة فى هذا الكتاب فى الآتى:

* **التحدى الأول**: هو إيجاد النموذج الأكثر صلاحية للإدارة، وهو فريق العمل.

* **والتحدى الثانى**: هو استراتيجية الحقائق المؤكدة:

أ- انهيار معدل المواليد فى الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة واليابان وفرنسا وإنجلترا وألمانيا وإيطاليا والدول الإسكنديناقية.

ب- المنافسة العالمية.

ج- الصراع المتنامى بين العولمة والسلطات المحلية.

* **والتحدى الثالث**: هو قيادة التغيير وبناء المستقبل واستغلال النجاح والريادة فى التغيير.

* **والتحدى الرابع**: هو ثورة المعلومات فى المفاهيم والأفكار بدخول الحاسبات الإلكترونية فى جميع مجالات العلم والمعرفة، وما يتطلب ذلك من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على حقائق مؤكدة، تكون ذات أثر بالغ على كثير من المؤسسات التجارية والتعليمية والدينية وعلى الصحف ودور النشر وغيرها، مما تحيل البيانات إلى المعلومات المطلوب توافرها.

* **والتحدى الخامس**: هو إنتاجية العامل المعرفى، وهو أعظم التحديات فى القرن الحادى والعشرين؛ فهو الذى يحافظ على بقاء الدول المتقدمة فى طليعة التنمية، كما يحافظ على مستوى معيشتها المرتفع.

* **والتحدى السادس**: هو الإدارة الذاتية أى إدارة المرء لذاته، وتحقيق مصادر قوته وإبراز قيمه ومضاعفة إسهاماته وتحقيق طموحاته فى النصف الثانى من عمره بعد التقاعد.

وبعد تقاعدى من القوات المسلحة تحققت إنجازات هائلة بفضل الله ثم بتوجيه المخلصين من أساتذتى ورؤسائى وإخوانى فى الله والعروبة. فقد حصلت على درجة الدكتوراه فى عام ١٩٩٣ حيث كنت أعمل أستاذاً مساعداً للغة الإنجليزية فى كلية الملك فهد الأمنية بالرياض. وكان ذلك أول عهدى بالإدارة الذاتية، ذلك المصطلح الذى أبدعه الفريق محمد بن عبد الله الطويان، مدير عام الكلية والمعاهد، وفحواه أن طلاب القسم الإعدادى يقومون بقيادة ذاتية تبعدهم عن تسلط طلاب القسمين المتوسط والنهائى عليهم. وتابع هذا التطبيق باهتمام بالغ صاحب السمو الملكى الأمير نايف بن عبد العزيز وزير الداخلية. ومن فرط إعجابى بالقيادة الذاتية ألَّفت كتابا أسميته

"**القيادة الذاتية**"، كما تقدم صديقى الدكتور عبد العظيم عبد السلام بدراسة عن القيادة الذاتية بالاشتراك مع الفريق الطويان ونال بها درجة الأستاذية حتى صار عميدا لكلية الحقوق جامعة المنوفية.

وقد حققتُ فى النصف الثانى من حياتى بعد التقاعد الكثير من البحوث العلمية والدراسات الفنية والأدبية ومنها ترجمة جميع قصائد وسونيتات ويليام شيكسبير شعرا بشعر، كما ألَّفت وترجمت أكثر من ستين كتابا فى شتى فروع المعرفة، حتى فُزت بجائزة عبد الله باشراحيل التى نظمتها جامعة المنيا فى ٢٠٠٩، وذلك بترجمتى الشعرية لملحمة شيكسبير "**اغتصاب لوكريس**" التى أصدرها المجلس الأعلى للثقافة - المشروع القومى للترجمة فى عام ٢٠٠٤.

وهذا الكتاب الذى بين أيدينا جاء نتيجة الجهود الصادقة للمكتب الفنى الذى يرأسه الأستاذ طلعت الشايب، والمصادقة الحميمة من الدكتور جابر عصفور رئيس المركز القومى للترجمة، والاتصالات الدءوبة من الدكتورة شهرت محمود أمين العالم بالناشر الأجنبى للحصول على موافقته على الترجمة إلى اللغة العربية التى أُسندت إلىَّ للقيام بها.

والملاحَظُ فى أسلوب النص الأجنبى كثرة الجمل الاعتراضية وخلو النص من المراجع، الأمر الذى يجعل العالم بيتر دروكر مؤلفه يلجأ إلى أسلوب السرد بتيار الوعى **Stream of Consciousness** الذائع الصيت عند كثير من كتَّاب الروايات. وقد حرصت أثناء الترجمة على أن أجنب القارئ الدخول المتكرر فى الجمل الاعتراضية مع الحفاظ على الأمانة فى الترجمة. وحرصت كذلك على أن أزوِّد الترجمة بمسرد للاختصارات ومسرد للمصطلحات الواردة فى النص الأصلى بما يفيد الباحثين والدارسين فى موضوع الإدارة؛ وذلك جريا على ما اتبعتُ فى كثير من كتبى المترجمة ومنها "**الكوارث الطبيعية** بجزئيه الأول والثانى".

تقدمت للمركز القومى للترجمة بطلب ترجمة هذا الكتاب مستخرجا من طبعة ١٩٩٩ التى صدرت عن **Collins Business**. وبعد أن وافق الناشر الأجنبى على الترجمة قمت بالترجمة بناء على تكليف من المركز.

وإنى إذ أتوجه بالشكر والعرفان لكل مَنْ ذكرتُ ممن ساهموا فى إخراج هذا الكتاب ومَنْ لم أذكر، لأسأل الله أن يكون عِلْما نافعا فى مجالات الإدارة فى المؤسسات الخاصة والعامة والوحدات والتشكيلات العسكرية والأمنية. والله المستعان.
"إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب" (هود/ ٨٨)

توفيق على منصور

شبين الكوم فى ٢٤ أكتوبر ٢٠٠٩

شكر وعرفان

نبع هذا الكتاب من اقتراح الناشر الأمريكي للكثير من كتبى وهو كاس كانفيلد الأصغر من هاربر كوللينز. وهو كتاب مختلف تماما عما تصورناه أنا والسيد كانفيلد؛ إذ فكرنا فى إصدار مجلد واحد يلخص أفضل ما صدر لى فى علم الإدارة منذ أكثر من خمسين عاما، ليكون "استرجاعا لمؤلفات دروكر". ولكننى ما إن بدأت فى العمل فى الكتاب حتى اقترح السيد كانفيلد، واتضح لنا نحن الإثنين، أن الكتاب المناسب ليس كتابا ينظر إلى الوراء، بل كتاب ينظر إلى الأمام. ونتيجة لهذا لا يحتوى هذا الكتاب على مستخرجات من كتبى السابقة عن الإدارة. فهو ملحق لها ينظر إلى الأمام. وطوال الوقت الذى استغرقت فى كتابة هذا الكتاب كنت أستفيد كما استفدت فى السنوات الماضية من نصائح ومقترحات ونقد السيد كانفيلد، حتى تحسن إصدار هذا الكتاب.

ولكن هذا الكتاب يمجد ستين عاما من المشاركة الوثيقة بالناشر فى المملكة المتحدة باترويرث – هاينمان. ومنذ أن نشر ويليام هاينمان أول كتاب لى وهو **نهاية الرجل الاقتصادى** (١٩٣٩)، لم يكن لى ناشر آخر لا فى المملكة المتحدة ولا فى دول الكومنويلث (رابطة الشعوب البريطانية). وهى مشاركة اقتفيت أثرها تماما. ويسعدنى كثيرا أن يظهر هذا الكتاب مرة أخرى من مطابع هاينمان.

ويرى القراء فى الفصل الثالث أنى أبشر **بريادة الجديد**، بمعنى اختباره على مستوى صغير، وأنى أطبق ما أبشر به. فأصدرت كتابا جديدا على هيئة نموذج أصلى تجريبى، بقصد التوزيع المبكر للمسودات والنسخ لعدد قليل من أصدقائى ومعظمهم عملاء منذ وقت طويل، حتى أحصل منهم على ردود أفعال صادقة. وبناء على ذلك غيرت مرة بعد أخرى وأعدت كتابة بعض الأقسام وأوضحت كثيرا من القضايا، نتيجة لآرائهم وانتقاداتهم. ولكن أفضل نموذج أصلى تجريبى **Pilot** لكتاباتى وجدته فى نشر أقسام من الكتاب قبل طباعته فى الدوريات. وتمخض هذا

العمل عن شيئين: جاءتنى ردود أفعال من القراء، فأخبرونى بما يحتاج إلى تغيير وما يحتاج إلى شرح وتوضيح. لهذا فإنى مدين كثيرا للقراء وخاصة الأجانب منهم الذين كتبوا ونقدوا هذه الأقسام قبل طباعتها، وأخص منهم المعارضين لأفكارى. فشكرى الجزيل لهم جميعا. ولكن فوق كل هذا، فإن النشر المسبق فى الدوريات أكسبنى قدرا لا يمكن تقييمه فى التحرير. فإنى لا أستطيع أن أوفى المحررين ورؤساء تحرير هذه المجلات حقهم العادل لقاء تساؤلاتهم وتوجيهاتهم واختصاراتهم وإعادة صياغاتهم وتنسيقهم. وأخص منهم چيم مايكلز وريتش كارجارد من مجلة **فوربيس** (اللذيْن نشرا أقساما من الفصل الأول والقسم الأول من الفصل الرابع)، وجوندرز ستراردز فى مجلة **الإدارة بكاليفورنيا** (التى نشرت موجزا من الفصل الخامس)، ونان ستون، من مجلة **هارفارد بيزنيس** (التى نشرت أقساما من الفصل الرابع والفصل السادس). فقد ساهموا جميعا فى جعل الكتاب يصدر بصورة أفضل.

مقدمة المؤلف

قضايا الغد الساخنة

بيتر ف.دروكر

ربما يسال القراء، أين توجد مناقشة الاستراتيجية التنافسية، وفن القيادة، والإبداع، وفريق العمل، والتقنية فى كتاب عن تحديات الإدارة؟ وأين توجد قضايا اليوم الساخنة؟ ولعل هذا هو السبب الأكيد الذى جعل هذا الكتاب يخلو منها. فهو يتناول قضايا الغد الساخنة على وجه الحصر والقصر، تلك القضايا الحرجة، المركزية، المتعلقة بالحياة والموت، وهى القضايا التى نؤكد أنها هى التحديات الكبرى فى الغد.

وهل هذا أمر مؤكد؟ نعم. لأن هذا الكتاب ليس كتابا للتوقعات، ولا يدور حول المستقبل. فالتحديات والقضايا التى يناقشها قائمة معنا فعلا فى كل دولة من الدول المتقدمة، وفى معظم الدول الناهضة (مثل كوريا وتركيا). ويمكن تحديدها ومناقشتها وتحليلها وتوصيف الحلول لها. ولكن قليلا جدا من المنظمات من يستطيع القيام بذلك، وكذلك قليل جدا من المديرين التنفيذيين. وكل من استطاع التعامل مع هذه التحديات اليوم، وأعد نفسه ومؤسسته لهذه التحديات الجديدة، سوف يكون قائدا يستطيع التحكم فى المستقبل. أما أولئك الذين ينتظرون حتى تصير هذه التحديات قضايا ساخنة، فمن المرجح أن يسقطوا خلفها، وربما لا يستطيعون النهوض من كبوتهم.

ولهذا، فإن هذا الكتاب نداء للعمل.

وهذه التحديات ليست نابعة من يومنا هذا ولكنها مختلفة. فأحيانا تكون عنيدة ومتعارضة مع ما هو قائم ومقبول اليوم. ونحن نعيش فى فترة من الانتقال العميق، والتحديات أكثر تطرفا من تلك التى بشرت بظهور "الثورة الصناعية الثانية" فى منتصف القرن التاسع عشر، أو التغيرات البنيوية التى أحدثها الكساد الاقتصادى الكبير والحرب العالمية الثانية. وسوف تؤدى قراءة هذا الكتاب إلى إصابة الكثيرين

بالانزعاج مثلما أصابتنى كتابته. ففى كثير من الحالات مثل التحديات الكامنة فى اضمحلال معدل المواليد فى الدول المتقدمة، أو فى التحديات التى تواجه الفرد ومنظمات العمالة التى ناقشها الفصل الأخير من هذا الكتاب عن الإدارة الذاتية، فإن الحقائق الجديدة ومتطلباتها تحتاج إلى نقيض السياسات التى طبقت بنجاح فى القرن الماضى، وحتى إلى تغيير فى الفكر السائد، فى المنظمات والأفراد.

فهذا هو كتاب فى علم الإدارة. وقد أسقط من اعتباره تحديات الأعمال التجارية عن قصد، حتى التحديات البالغة الأهمية مثل السؤال حول: هل يحل اليورو محل الدولار الأمريكى بصفته عملة رئيسة فى العالم، أو ما الذى يعقب أعظم ابتكارات القرن التاسع عشر الاقتصادية الناجحة وهما البنك التجارى والبنك الاستثمارى؟ وهو عن قصد لا يهتم بعلم الاقتصاد، حتى ولو تغيرت قواعد علم الإدارة (مثل ظهور المعلومات كمصدر رئيسى للاقتصاد) وبرزت بتطرف النظرية الاقتصادية الجديدة، وما يعادلها من سياسة اقتصادية متطرفة. والكتاب لا يهتم بالسياسة، ولا حتى بالأسئلة الحرجة مثل: هل تستطيع روسيا أن تنهض كقوة سياسية وعسكرية واقتصادية؛ بل يلتزم هذا الكتاب بقضايا الإدارة.

وهناك مبررات وجيهة لهذا الالتزام. فالقضايا التى يناقشها هذا الكتاب، وهى الحقائق الاجتماعية الجديدة والاقتصادية والديموغرافية الخاصة بالإحصاء السكانى، ليست قضايا تستطيع الحكومة أن تعالجها بنجاح. وهى قضايا ذات أثر عميق فى السياسة، رغم أنها ليست قضايا سياسية. وليست هى كذلك قضايا عن النظرية الاقتصادية، ولا حتى النظرية السياسية الاقتصادية: ولكنها قضايا تختص فقط بالإدارة والفرد العامل فى مجال المعرفة (العامل المعرفى)، ويستطيع الفرد المهنى والتنفيذى التعامل معها وحلها. ومن المؤكد أنها قضايا تُطرح للمناقشة فى السياسات الوطنية فى كل الدول المتقدمة والدول الناهضة. ولكن قراراتها يجب أن تتخذ سبيلها داخل المنظمات الفردية، وأن تحل بمعرفة إدارة المنظمات الفردية، وبكل عامل معرفى مفرد (وخاصة بمعرفة كل مدير تنفيذى مفرد) داخل المنظمة.

وبطبيعة الحال، سوف تكون الكثرة الغالبة من هذه المنظمات، أعمال غير تجارية. وسوف يكون معظم الأفراد العاملين فى مجال المعرفة من الذين تأثروا بهذه التحديات من موظفى الأعمال التجارية أو العاملين مع الأعمال التجارية. ولهذا فهذا الكتاب كتاب إدارة أكثر منه كتاب إدارة الأعمال التجارية. والتحديات التى يعرضها تؤثر على جميع منظمات المجتمع الحالى. والحقيقة أن بعضا منها سوف يؤثر أكثر على الأعمال غير التجارية، لأن عددا كبيرا من المنظمات غير التجارية مثل الجامعات والمستشفيات، ناهيك بالمصالح الحكومية، أكثر جمودا وأقل مرونة من الأعمال التجارية، وتتجذر فيها المفاهيم والمظاهر القديمة (مثل مفاهيم القرن التاسع عشر).

كيف تتعامل مع هذا الكتاب؟ أقترح أن تقرأ الفصل كاملا، وهى فصول طويلة، ثم تسأل أولا: "ماذا تعنى هذه القضايا وتلك التحديات بالنسبة للمنظمة التى أعمل فيها أو بالنسبة لى إذا كنت عاملا معرفيا أو مهنيا محترفا أو مديرا تنفيذيا؟" فإذا ما أدركت ذلك سل نفسك: "ما هو العمل الذى يتعين علىَّ وعلى منظمتى، وعلى العامل المعرفى المفرد و/أو على المدير التنفيذى أن نعمل لجعل هذه التحديات المذكورة فى هذا الفصل فرصا بديلة لى ولمنظمتى التى أعمل بها؟".

ثم قم بالتنفيذ.

بيتر ف. دروكر
كلير مونت، كاليفورنيا
أول أيام السنة الجديدة ١٩٩٩

الفصل الأول

نماذج جديدة للإدارة

لماذا تهمنا الافتراضات. الإدارة هى إدارة الأعمال التجارية. التنظيم الصحيح الوحيد. الطريقة الصحيحة الوحيدة لإدارة الموارد البشرية. التقنيات والمستخدمون النهائيون ثابتة ومفترضة. مجال الإدارة يعرّف قانونيا. مجال الإدارة يعرّف سياسيا. الداخل هو ميدان الإدارة.

مقدمة

لماذا تهمنا الافتراضات؟

الافتراضات الأساسية للحقيقة هى نماذج للعلم الاجتماعى مثل الإدارة. وعادة يلجأ إليها الباحثون والكتّاب والمدرسون والتطبيقيون فى الميدان بدون وعى. وكثيرا ما تقرر هذه الافتراضات ما يفترض النظام - الباحثون والكتّاب والمدرسون والتطبيقيون - أن تكون الحقيقة.

وتقرر الافتراضات الأساسية للنظام الحقيقة التى يتم التركيز عليها: إذ تقرر ما يعتبره النظام حقائق، وتناقش وتبحث ما يدور حوله النظام ذاته. وتقرر الافتراضات كذلك باتساع ما يمكن تجاهله فى النظام، وما يمكن أن يزيحه جانبا باعتباره "استثناءً مزعجًا". فهى تقرر فى نظام ما، ما ينبغى الاهتمام به وما يجب إهماله أو تجاهله.

ومن الأمثلة البارزة ما حدث لأشد الناس تبصُّرا من أوائل علماء الإدارة: ميرى باركر فولليت (١٨٦٨-١٩٣٣)(*). نظرا إلى أن افتراضاتها لم تكن

(*) انظر مقدمتى لكتاب **ميرى باركر فولليت، نبيّة الإدارة**، (بوسطون: مطبعة مدرسة إدارة الأعمال بهارڤارد، ١٩٩٥).

تتوخى الحقائق التى افترضها علم الإدارة الناشئ فى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، فقد تجاهلتها الحكومة رسميا حتى قبل وفاتها فى عام ١٩٣٢، ونسيت فى الواقع عملها لمدة ٢٥ عاما أو أكثر. إلا أننا نعرف الآن أن نظرياتها الأساسية الخاصة بالمجتمع والناس والإدارة كانت أقرب إلى الحقيقة من تلك النظريات التى استند إليها علماء الإدارة – وما زالوا حتى الآن يستندون إليها.

ولكن على الرغم من أهمية هذه النظريات، نادرا ما تم تحليلها ودراستها وتحديها – ونادرا ما سلِّطت عليها الأضواء بحق.

وفى مجال الإدارة بصفتها إحدى علوم الاجتماع. تعتبر النظريات بالفعل أهم كثيرا من النماذج بصفتها علما طبيعيا. فالنظرية العامة الشائعة عن النماذج ليس لها تأثير فى الكون الطبيعى. وسواء أقر النموذج أن الشمس تدور حول الأرض، أم على العكس، تدور الأرض حول الشمس، فليست هناك آثار على الشمس أو الأرض. فعلم الطبيعة يتناول سلوك الأشياء. ولكن النظام الاجتماعى مثل الإدارة يتناول سلوك الناس والمؤسسات البشرية. فالتطبيقيون يميلون إلى العمل والسلوك بما تمليه عليهم نظريات النظام. وأهم من ذلك أن حقيقة العلم الطبيعى، وطبيعة الكون وقوانينه لا تتغير (وإذا حدث ذلك ففى دهور لا نهائية بدلا من تغيرها عبر القرون أو العقود الزمنية). فعالم الاجتماع ليست تحكمه قوانين طبيعية من هذا النوع؛ ولكنه خاضع للتغيير المستمر. وهذا يعنى أن النظريات التى كانت صالحة للاستخدام بالأمس يمكن أن تصبح غير صالحة حقا أو تكون مضللة فى لمح البصر.

وفى هذه الأيام يبشر كل امرئ بأن فريق العمل هو التنظيم الصحيح لكل الأعمال. وقد بشَّرتُ بنفسى بفرق العمل منذ عام ١٩٥٤ وخاصة فى كتابى "**الإدارة: المهام والمسئوليات والتطبيقات**" الصادر فى عام ١٩٧٣). أدعم فيه الرأى السديد الحالى الذى ينظر إلى فرق العمل على أنها نظرية أساسية تم تطبيقها بمعرفة جميع منظرِّى علم الإدارة ومعظم الممارسين التطبيقيين منذ

الأيام الأولى للتفكير فى التنظيم، أى منذ عام ١٩٠٠، حين طبقها هنرى فايول فى فرنسا ووالتر راثيناو فى ألمانيا، حيث كان هناك أو على الاقل كان ينبغى أن يكون هناك تنظيم صحيح واحد. وما يهمنا أكثر هو أن فريق العمل ليس هو الجواب (فليس ثمة دليل على ذلك حتى الآن)، بل هو المبدأ الأساسى للتنظيم الصحيح الوحيد الذى لم يعد الدفاع عنه ممكنا: الأمر الذى سنناقشه بعد قليل.

وما يهمنا أكثر فى النظام الاجتماعى مثل الإدارة، هو النظريات الأساسية. ويقع التغيير فى النظريات الأساسية فى موقع الصدارة.

ومنذ أن بدأت الدراسة فى علم الإدارة، وهى التى لم تكن ظهرت حتى الثلاثينيات من القرن العشرين، درس معظم الباحثين والكتاب والتطبيقيين مجموعتين من النظريات تتعلقان بالحقائق المؤكدة فى علم الإدارة.

وتشكل إحدى هاتين المجموعتين من النظريات الأساس فى نظام الإدارة وتشمل:

١- الإدارة هى إدارة الأعمال التجارية.

٢- يوجد أو يجب أن يوجد بناء تنظيمى صحيح واحد.

٣- يوجد أو يجب أن يوجد نظام صحيح وحيد لإدارة القوى البشرية.

وتشكل المجموعة الثانية من النظريات الأساس فى تطبيق الإدارة كما يلى:

١- إن التقنيات والأسواق والمستخدمين النهائيين مفترضون.

٢- إن مجال الإدارة محدد قانونيا.

٣- إن الإدارة تتركز على الداخل.

٤- إن الاقتصاد الذى تعرِّفه الحدود الوطنية ما هو إلا دراسة للعلاقة بين الكائنات الحية وبيئتها تتعلق بالمشروع والإدارة.

وطوال هذه الفترة أو على الأقل حتى بداية الثمانينيات من القرن العشرين، كانت جميع النظريات باستثناء النظرية الأولى من هذه المجموعة قريبة من الحقيقة للدرجة التى تجعلها فاعلة فى مجالات البحث أو الكتابة أو التدريس أو الإدارة التطبيقية. وتتجاوز جميعها حتى الآن عمر الانتفاع. وهى أقرب شىء لأن تصبح تشويها مبالغا فيه. فهى الآن بعيدة عن الحقيقة الفعلية، بما يجعلها عوائق للنظرية وعقبة خطيرة لتطبيق الإدارة. فالحقيقة إلى درجة كبيرة تسارعت فى أن تصبح العكس التام لما تنادى به هذه النظريات. وحان الوقت للتفكير فى هذه الأفكار، لمحاولة صياغة النظريات الجديدة التى ينبغى عليها أن تبلغ كلا من الدراسة والتطبيق للإدارة.

أولا: الإدارة هى إدارة الأعمال التجارية

هذه النظرية يتخذ منها معظم الناس داخل أو خارج علم الإدارة برهانا ذاتيا. والحق يقال إن الكتَّاب والتطبيقيين لعلم الإدارة وعامة الناس لم يسمعوا حتى كلمة "الإدارة"؛ ولكنهم يسمعون تلقائيا "إدارة الأعمال التجارية" **Business Management**.

وهذه النظرية المتعلقة بعالم الإدارة ذات أصل حديث نسبيا. وقبل الثلاثينيات من القرن العشرين نادى قليل من الكتَّاب والمفكرين المهتمين بعلم الإدارة، بدءًا بفريدريك وينسلو تايلور فى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وانتهاءً بتشيستر بيرنارد قبل الحرب العالمية الثانية بقليل، بأن إدارة الأعمال التجارية ما هى إلا نوع فرعى من الإدارة العامة، وهى أساسا لم تَعُد تختلف عن الإدارة فى أية منظمة أخرى أكثر من اختلاف سلالة من الكلاب عن سلالة أخرى من الكلاب.

ولم ينفَّذ التطبيق العملى الأول لنظرية الإدارة فى العمل التجارى، بل طبِّق فى مصالح حكومية ومؤسسات غير هادفة للربح. وكان فريدريك وينسلو تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) أول مبدع لمصطلح "الإدارة العلمية"، ومن المرجح أن يكون كذلك مبدعا للمصطلحات "علم الإدارة" و"المستشار" فى معانيها الحالية. ووصف نفسه فى البطاقات المطبوعة بأنه "مستشار الإدارة"؛ وأوضح أنه

اختار عن قصد هذه المصطلحات الجديدة والغريبة ليُبْلغ العملاء المرتقبين بأنه يقدِّم شيئا جديدا تماما. ولكن تايلور لم يذكر إدارة الأعمال التجارية بل مؤسسة مايو كلينيك غير الهادفة للربح، بصفتها "المثال الصحيح" "للإدارة العلمية"، كدليل قدمه فى عام ١٩١٢ للكونجرس الذى أثار لأول مرة الوعى الإدارى فى الولايات المتحدة. وأعظم تطبيق شعبى لمصطلح تايلور "الإدارة العلمية" (الذى أجهضته ضغوط الاتحاد) لم يكن فى الأعمال التجارية بل كان فى مؤسسة ترسانة ووترتاون للجيش فى الولايات المتحدة، وهى التى تملكها وتديرها الحكومة. وأول وظيفة يطبَّق فيها مصطلح "المدير" بمعناه الحالى لم يكن فى العمل التجارى؛ إذ كان مدير المدينة، إبداعا أمريكيا جاء فى السنوات الأولى من القرن العشرين. وأول تطبيق منهجى واع لمصطلح "مبادئ الإدارة" لم يكن مثل سابقه فى العمل التجارى. بل ورد عند إعادة تنظيم الجيش فى الولايات المتحدة فى عام ١٩٠١ بمعرفة إيليهو روت (١٨٤٥-١٩٣٧) وزير الحرب فى إدارة الرئيس تيودور روزفيلت.

وأول مؤتمر للإدارة اجتمع فى مدينة براج فى عام ١٩٢٢، لم ينظمه رجال الأعمال التجارية، بل نظمه هيربيرت هوفر وزير التجارة فى الولايات المتحدة حينئذ وتوماس مازاريك المؤرخ العالمى المعروف والرئيس المؤسس لجمهورية تشيكوسلوفاكيا. ولم تفرِّق ميرى پاركر فوليت التى بدأ عملها فى الإدارة فى ذات الوقت تقريبا بين إدارة الأعمال التجارية والأعمال غير التجارية. وتحدثت عن إدارة المنظمات حيث طبقت جميع المبادئ بذاتها.

والذى دعى إلى مطابقة الإدارة بإدارة الأعمال التجارية هو الكساد الاقتصادى العظيم بعدائه للأعمال التجارية واحتقاره للمديرين التنفيذيين للأعمال التجارية. ولكى لا تتأثر إدارة القطاع العام بفرشاة العمل التجارى، أُطْلِق عليها مصطلح "الإدارة العامة"، وأعلنت عن نظام منفصل بأقسام الجامعة وبمصطلحاتها الخاصة بها، وبسلَّمها الهرمى للوظائف. وفى الوقت ذاته ولنفس السبب بدأت دراسة الإدارة فى المستشفى السريع النمو (الذى أسسه ريموند سلوان، الأخ الأصغر لآلفريد سلوان

مؤسس شركة جنرال موتورز) وانفصلت بصفتها نظاما منفصلا، وأُطلِقَ عليها مصطلح "إدارة المستشفى".

وتسميتها بهذا الاسم، كانت صحيحة من الناحية السياسية فى سنوات الكساد الاقتصادى. وفى فترة ما بعد الحرب تحوَّل النمط، وصارت كلمة العمل التجارى قبل عام ١٩٥٠ "كلمة طيبة"؛ نظرا للنتائج التى حققتها أثناء الحرب العالمية الثانية "إدارة الأعمال التجارية الأمريكية". وسرعان ما صار مصطلح "إدارة الأعمال التجارية" صحيحا سياسيا بصفته مجالا للدراسة فوق كل اعتبار. ومنذ ذلك الوقت، ظلت الإدارة عالقة فى أذهان الجماهير وفى الأوساط الأكاديمية محددة بأنها "إدارة الأعمال التجارية".

ونبدأ الآن فى تصويب الخطأ الذى ظل قائما على مدار ستين عاما، والذى شهد إعادة تسمية كثير من المدارس المسماة "مدارس الأعمال التجارية" "بمدارس الإدارة" التى تنامت عروضها سريعا لتكون "الإدارة التى لا تستهدف الربح"؛ وظهور "مناهج الإدارة التنفيذية" التى توظف كلا من المديرين التنفيذيين فى الأعمال التجارية وفى غيرها؛ وظهور أقسام "الإدارة الكنسية" فى المدارس اللاهوتية.

ولكن النظرية القائلة إن الإدارة هى إدارة الأعمال التجارية ما زالت قائمة. ولهذا فمن المهم أن نؤكد بصوت مرتفع أن الإدارة ليست فحسب إدارة الأعمال التجارية؛ فلا يعنى الطب علم التوليد فقط.

فهناك بطبيعة الحال اختلافات فى الإدارة بين مختلف المنظمات؛ فالمهمة تحدد الخطة الاستراتيجية، والخطة الاستراتيجية تحدد البناء. ومن المؤكد أن هناك اختلافات بين إدارة سلسلة محلات التجارة بالتجزئة وإدارة كنيسة كاثوليكية (رغم أن ما يثير الدهشة هو اعتقاد بعض مديرى محلات التجارة بالتجزئة وبعض الأساقفة بعدم وجود اختلاف بينهما)، وكذلك اختلافات بين إدارة القاعدة الجوية وإدارة المستشفى أو شركة برامج الحاسبات الإلكترونية. ولكن الاختلافات الكبرى توجد فى

المصطلحات التى تستخدمها المنظمات الفردية. وبخلاف ذلك توجد الاختلافات أساسا فى التطبيق أكثر من المبادئ.

ولا توجد حتى اختلافات هائلة فى المهام والتحديات. فالمديرون التنفيذيون فى كل هذه المنظمات على سبيل المثال يقضون أوقاتا متساوية فى حل مشكلات الناس التى تكون فى معظم الأحيان متماثلة. فحوالى ٩٠٪ من كل من هذه المنظمات تهتم بما هو شامل. أما نسبة ١٠٪ المتبقية فليست الاختلافات فيها بين الأعمال التجارية والأعمال غير التجارية أكثر مما تكون بين الأعمال التجارية فى الصناعات المختلفة، مثل الاختلافات بين البنك المتعدد الأوطان وصانعى لعب الأطفال. فنسبة ١٠٪ الأخيرة من الإدارة فى كل منظمة سواء أكانت قائمة بالأعمال التجارية أو غير قائمة بها ينبغى أن تتمشى مع المهام والثقافة والتاريخ والمفردات المحددة لها.

فمفهوم الإدارة المختلف عن إدارة الأعمال التجارية، مهم بالذات نظرا إلى أن قطاع النمو فى المجتمع المتقدم فى القرن الحادى والعشرين لا يحتمل كثيرا أن يكون أعمالا تجارية؛ فالعمل التجارى بحق لم يكن حتى قطاع نمو فى المجتمع المتقدم فى القرن العشرين. فجزء ضئيل جدا من القوى العاملة فى كل دولة متقدمة اليوم مشغول بنشاطات اقتصادية أى بالأعمال التجارية أكثر من انشغاله بها منذ قرن مضى. وحينئذ، انشغل كل فرد تقريبا من القوى العاملة بتدبير معيشته على النشاطات الاقتصادية مثل الزراعة. وكان قطاع النمو فى الدول المتقدمة فى القرن العشرين قاصرا على الأعمال غير التجارية، فى الحكومة وفى المهن الفنية وفى الرعاية الصحية وفى التعليم. وظلت الأعمال التجارية بصفتها صاحبة العمل ومدبرة لسبل المعيشة تتقلص بانتظام منذ مائة عام (وبالتحديد منذ الحرب العالمية الأولى). وبهذا يمكن القول إن قطاع النمو فى القرن الحادى والعشرين فى الدول المتقدمة لن يكون فى الأعمال التجارية، بل فى النشاط الاقتصادى المنظم. ومن المحتمل أن يكون فى القطاع الاجتماعى غير الهادف للربح. وهذا هو القطاع الذى تحتاج إليه الإدارة أشد الاحتياج كذلك، حيث تنتج الإدارة المنهجية المبنية على المبادئ والمستندة إلى النظريات أكبر عائد فى أسرع وقت.

وأول خلاصة من تحليل هذه الافتراضات التى تشكل الأساس فى الإدارة الساعية إلى الإنتاج بالدراسة والتطبيق هى: "الإدارة هى العنصر المحدد والمميز لجميع المنظمات".

ثانيا: التنظيم الصحيح الوحيد

بدأ الاهتمام بعلم الإدارة ودراسته بالظهور المفاجئ للمنظمات الكبرى – الأعمال التجارية والخدمة المدنية الحكومية والجيش العامل الكبير –التى دخلت بِدَعًا فى مجتمع أواخر القرن التاسع عشر.

ومنذ البداية، أى أكثر من قرن مضى، استندت دراسة التنظيم إلى مبدأ واحد هو: "هناك، أو ينبغى أن يكون هناك، تنظيم واحد صحيح".

وما طُرح للبحث عن "نظام واحد صحيح" تغير أكثر من مرة. ولكن البحث عن نظام صحيح استمر حتى يومنا هذا.

> طُبِّق بناء المنظمة فى العمل التجارى لأول مرة فى فرنسا فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين بمعرفة هنرى فايول (١٨٤١–١٩٢٥)، رئيس واحدة من أكبر المؤسسات الأوروبية غير المنظمة تماما، هى شركة مناجم الفحم. (ولم يكن نشر كتابه حتى عام ١٩١٦). وكان أصحاب المهن التطبيقية كذلك أول المهتمين بالتنظيم فى الولايات المتحدة فى ذات الوقت تقريبا؛ جون ج.روكفلر الأكبر وج.ب. مرجان، وخاصة آندرو كارنيجى (الذى يستحق أن تفرد له دراسة خاصة، فهو ذو أثر أكثر دواما). وطبَّق بعدهم بقليل إيليهو روت نظرية التنظيم فى جيش الولايات المتحدة، كما سبق ذكره، ولم تكن محض مصادفة أن يكون روت هو المستشار القانونى لكارنيجى. وفى الوقت ذاته استخدم جورج سيمنز (١٨٣٩–١٩٠١) الذى أسس البنك الألمانى فى ١٨٧٠ مفاهيم المنظمة (حوالى عام ١٨٩٥) التى أبدعها صديقه فايول لإنقاذ شركة سيمنز للأجهزة الكهربائية التى أنشأها ابن عمه ڤيرنر سيمنز (١٨١٦–١٨٩٢) من الانهيار السريع بعد وفاته وتركها بدون قيادة.

ولكن الحاجة إلى البناء التنظيمى لم تكن واضحة لأى شخص فى هذه الأيام الباكرة.

> فلم يرها على الإطلاق فريدريك وينسلو تايلور، الذى كتب حتى وفاته وتحدث عن "الملاك ومساعديهم". وبناء على فكرة عدم وجود البناء هذه حاول هنرى فورد (١٨٦٣-١٩٤٧) أن يدير لعدة سنوات حتى أواخر العشرينيات من القرن العشرين أكبر شركة صناعية فى العالم.

وأوضحت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى بناء تنظيمى رسمى. ولكن الحرب العالمية الأولى كذلك هى التى بينت أن بناء فايول (وكارنيجى) الوظيفى ليس هو التنظيم الصحيح الوحيد. وبعد الحرب العالمية الأولى مباشرة أدخل بيير س.دى پونت (١٨٧٠-١٩٥٤)، ثم تبعه ألفريد سلوان (١٨٧٥-١٩٦٦) اللامركزية. ونحن الآن وفى السنوات القليلة الماضية نعلن باهتمام شديد أن "**فريق العمل**" هو التنظيم الصحيح الوحيد المناسب لكل شيء تقريبا.

وقبل ذلك لم يكن واضحا أن هناك شيئا يماثل التنظيم الصحيح الوحيد؛ بل كانت هناك منظمات فقط تتميز كل منها بقدرات وقيود وتطبيقات معينة. وصار واضحا أن التنظيم ليس مطلقا؛ بل هو وسيلة لجعل الناس منتجين بالعمل سويا. وبهذا يناسب بناء تنظيمى معين واجبات معينة فى ظروف معينة وفى وقت معين.

ونسمع كثيرا فى هذه الأيام عن "نهاية التدرج الوظيفى الهرمى". وهذا هراء صارخ. ففى أية مؤسسة يجب أن تتواجد سلطة نهائية هى "الرئيس"، وهو الشخص المناط به اتخاذ القرارات النهائية، وهو الذى يتوقع أن ينفذها الجميع. ففى مواقف الخطر العامة التى يحتمل أن تواجهها المؤسسة إن عاجلا أو آجلا يتوقف الإنقاذ على الأمر الواضح. فإذا تعرضت سفينة للغرق لا يدعو الربان إلى عقد مؤتمر، بل يصدر أمره على الفور. فإذا أراد كل فرد إنقاذ السفينة فلابد أن يطيع أوامر الربان، فيعرف تماما أين يذهب وكيف يتصرف بدون ارتباك أو مناقشة. "فالتدرج الوظيفى الهرمى" وقبولها بدون جدال من قِبل جميع الأفراد فى المنظمة هو الأمل الوحيد فى حالات الأزمات.

وفى مواقف أخرى فى المؤسسة ذاتها يحتاج الأمر إلى التروى فى التفكير والمشورة. وفى مواقف غيرها لا تزال الحاجة ماسة إلى روح الفريق وهكذا.

وتؤكد نظرية التنظيم أن المواقف متشابهة، وبناء على ذلك فجميع المشروعات يجب أن تنظم بذات الطريقة.

ويفترض فايول "مشروعا صناعيا نمطيا". وفرض ألفريد سلوان فى العقد العشرين من القرن العشرين اللامركزية فى جميع أقسام شركة جنرال موتورز بنفس الطريقة. وبعد ثلاثين عاما عند إعادة التنظيم الشامل فى شركة جنرال إليكتريك الأمريكية فى العقد الخامس من القرن العشرين، ظل تنظيم وحدات صغيرة تضم بضع عشرات من الباحثين المنهمكين بمفردهم فى تطوير العمل فى مطالب القوات الجوية فى الولايات المتحدة بعيدين عن الأقسام الضخمة التى يعمل بها عدة آلاف من العاملين الذين يصنعون أحد المنتجات النمطية مثل محمصة الخبز الكهربائية، ظل هذا التنظيم يعتبر بدعة وهرطقة. فمجموعة التطوير الصغيرة كان يحمل مسئولياتها مدير صناعى، ومدير للأفراد ومدير للمالية ومدير للعلاقات العامة.

ولكن فى أى مشروع فردى، مثل شركة فايول للصناعات النمطية، هناك حاجة لعدد من الهياكل التنظيمية المختلفة تتعايش جنبا إلى جنب مع بعضها البعض.

فإدارة عرض للعملات الأجنبية مهمة متزايدة فى الحَرَج وفى الصعوبة فى الاقتصاد العالمى؛ إذ تتطلب مركزية تامة. ولا يُسمح لوحدة واحدة من المشروع أن تتولى طرح عملتها الأجنبية. ولكن يتطلب الأمر فى المشروع ذاته خدمة العملاء وخاصة فى المناطق العالية التقنية باستقلال ذاتى محلى تام يتجاوز اللامركزية التقليدية. فكل فرد من العاملين فى خدمة العملاء يجب أن يكون هو "الرئيس"، بينما يتلقى بقية العاملين فى المنظمة منه التوجيهات.

وهناك أشكال معينة من البحث تتطلب تنظيما وظيفيا حاسما "يعزف فيه كل متخصص على آلته" بنفسه. وهناك أنواع أخرى من البحث وخاصة فى البحث الذى

يتعلق باتخاذ القرار فى المراحل المبكرة (مثل البحوث الصيدلانية)، تتطلب روح العمل فى الفريق منذ البداية. وكلا النوعين من البحوث غالبا ما يعمل جنبا إلى جنب فى بعض منظمات البحوث.

والاعتقاد فى ضرورة وجود تنظيم صحيح واحد له صلة وثيقة بالفكرة الخاطئة التى تقول إن الإدارة هى إدارة الأعمال التجارية. فإذا لم يضع طلاب الإدارة الأوائل غمامة هذه الفكرة الخاطئة على أعينهم، ونظروا إلى الأعمال غير التجارية لتبينوا على الفور الفروق الشاسعة فى البناء التنظيمى المناسب لطبيعة المهمة.

فالكنيسة الكاثوليكية تختلف فى التنظيم عن الأوبرا. والجيش الحديث يختلف فى التنظيم عن المستشفى. ولكن تلك المؤسسات كذلك لها أكثر من بناء تنظيمى واحد. ففى الأبرشية الكاثوليكية مثلا، يكون الأسقف ذا سلطة مطلقة فى بعض الشئون. ويكون ملكا دستوريا فى شئون أخرى محددة تماما، مثل حقه فى تنظيم رجال الدين فى أبرشيته، بينما يكون عاجزا تماما فى شئون بذاتها؛ فلا يستطيع مثلا أن يزور كنيسة فى نطاق أبرشيته ما لم يدْعُه راهب هذه الكنيسة. ويعين الأسقف أعضاء مجلس الأبرشية، رغم أن العادة جرت على تأهيل رجال الدين لشغل هذه الوظيفة. فإذا تعين راهب فى هذا المجلس كانت له سلطات قضائية فى كثير من الأمور.

وهناك بحق مبادئ للتنظيم.

ومن هذه المبادئ أن تكون المنظمة ذات شفافية. فالعاملون الذين يفترض أن يعملوا فى إحدى المنظمات يتعين عليهم أن يفقهوا الهيكل التنظيمى بها. ويبدو هذا واضحا، ولكن كثيرا ما نخالف هذا المبدأ فى بعض المؤسسات مثل المؤسسة العسكرية.

وهناك مبدأ آخر سبق ذكره؛ فبعض العاملين فى المنظمة تفوَّضت لهم سلطة اتخاذ القرارات النهائية فى مجالات معينة. ويبدو واضحا للبعض تماما إمكانية توليهم القيادة فى أوقات الأزمات. ومن المبادئ السليمة أن تتكافأ السلطة مع المسئولية.

ومن المبادئ السليمة أن يكون للشخص الواحد فى المنظمة "رئيس" واحد. فهناك حكمة فى القانون الرومانى القديم تقول: "إن العبد الذى له ثلاثة رؤساء، هو رجل حر". وهذا هو مبدأ قديم جدا فى العلاقات الإنسانية؛ يجب ألا يخضع أى شخص لتنازع السلطات، وأن وجود أكثر من رئيس واحد يولّد ذاك الصراع، (وهذا هو السبب فى صعوبة العمل فى فريق "جاز كومبو". هذا الفريق الصغير من العازفين والراقصين المنتشر حاليا؛ إذ إن كل عضو فيه له رئيسان: رئيس لوظيفته التخصصية كالهندسة مثلا، ورئيس آخر هو قائد الفريق). ومن مبادئ البناء التنظيمى السليمة أن يقل عدد الطبقات إلى الحد الأدنى؛ أى تكون المنظمة "مسطحة" بقدر الإمكان، عملا بالنظرية الإعلامية القائلة: "إن كل وصلة من وصلات الاتصالات تضاعف الضوضاء وتقسم الرسالة إلى جزئين".

ولكن تلك المبادئ لم تدلنا على ماذا نعمل؛ بل أفادتنا فقط عن ماذا نتجنب، ولم تبلغنا بماذا سيحدث، وأبلغتنا بماذا سوف لا يحدث. وهذه المبادئ ليست أصعب من تلك التى تفيدنا بما يعمل المهندس المعمارى. فلم تبلغه بأى نوع من المبانى سوف يشيد، بل أبلغته بالقيود والمحظورات. وهذا هو تماما ما أفادتنا به مختلف المبادئ فى البناء التنظيمى.

> وأحد هذه التطبيقات هو: إن الأفراد عليهم أن يعملوا فى نفس الوقت فى مختلف الهياكل التنظيمية. ففى مهمة واحدة يجب أن يعملوا بروح الفريق. ولكن فى مهمة أخرى يجب أن يعملوا فى الوقت ذاته فى بناءٍ تديره القيادة والسيطرة. والفرد ذاته الذى يعمل "رئيسا" فى منظمته، يكون "شريكا" فى عمل مشترك، أو ضمن الأقلية عند المشاركة، أو فى مشروع مشترك وهكذا. فالتنظيم بمعنى آخر سوف يصير أداة فى صندوق العدة للمدير التنفيذى.

وأهم من ذلك: أن نعمل على دراسة مصادر القوة والقيود المفروضة فى مختلف المنظمات. فما هى أنسب المهام لأية منظمة؟ وما هى المهام التى لا تناسب هذه المنظمة؟ ومتى ننتقل من إحدى المنظمات إلى الأخرى عند تنفيذ المهام؟

وربما كنا فى أمسِّ الحاجة إلى هذا التحليل للتنظيم الصحيح سياسيا: وهو فريق العمل.

> المفروض عموما فى هذه الأيام أن النوع الوحيد من فرق العمل - ولنسمِّه فريق الجاز كومبو - هو الذى يناسب جميع المهام. والواقع أن هناك خمسة على الأقل وربما كانت عشرة أنواع مختلفة من الفرق، كلٌّ يعمل فى مجال تطبيقه؛ وكلٌّ له قيود ومحظورات؛ وكلٌّ تواجهه صعاب؛ وكلٌّ يحتاج إلى إدارة من نوع مختلف. وفريق العمل الشائع حاليا هو فريق الجاز كومبو، وهو بدون شك أصعبها فى أداء العمل وأكثرها حِدَّة فى القيود. وما لم نعمل بجدية وسرعة سواء أكان فريق العمل مناسبا أو غير مناسب لأداء المهمة، فسوف يصبح فريق العمل مشكوكا فيه ويصير بدعة أخرى خلال بضع سنين. ولكن فرق العمل مهمة. فحيثما تنتمى وحيثما تعمل فهى أكثر التنظيمات فاعلية.

ومن المؤكد أننا سنضطر إلى دراسة واستخدام هياكل مختلطة أكثر من هياكل منفردة من التنظيم الصحيح الوحيد، الذى لا تزال نظرية التنظيم وتطبيقه كذلك بصورة أشمل تعتقد فى صحته.

> ومن أمثلة ذلك: تلك المجموعة الرفيعة المستوى فى التدريب من الأشخاص المطلوبين لإجراء جراحة فى القلب المفتوح، مثل عملية تحويل أوعية القلب إلى مجرى جانبى. فيمكن النظر إليها على أنها نموذج منفرد ومتفوق حقا "للتنظيم الوظيفى" التى نادى بها فايول؛ حيث يقوم كل عضو فى المجموعة بوظيفة واحدة دون سواها؛ وهم: الجراح الرئيسى، والجراحَيْن المساعديْن وطبيب التخدير، والممرضتان المناطتان بإعداد المريض للعملية، والممرضات الثلاث اللائى يساعدن فى العملية، والممرضتان أو الثلاث ممرضات والممرضة المقيمة فى غرفة الإنعاش ووحدة العناية المركزة، وفنىُّ التنفس الذى يدير آلة القلب والرئتين، والفنيون الثلاثة أو الأربعة فى الأجهزة الإلكترونية. وهؤلاء الأشخاص ينظرون إلى أنفسهم على أنهم "فريق عمل"، كما يراهم كل عامل بالمستشفى على أنهم فريق عمل. وهم حقا فريق عمل، إذ إن كلَّ عضو منهم

يقوم بعمله فورا دون أن ينبس أحد منهم بكلمة أو يعطى أوامر، ودون أن يحدث أدنى تغيير فى إيقاع العمل وانتظامه وحسن سيره فى العملية.

وهناك مجال وحيد يستحق البحث والدراسة وهو تنظيم الإدارة العليا.

بدأ الاهتمام الفعلى بالتنظيم بالتصميم الأول الواعى لمهمة الإدارة العليا – الدستور الأمريكى. إذ حل هذا التصميم للمرة الأولى ما كان يُعتقد أنه أقدم مشكلات التنظيم فى المجتمع السياسى، وهى المشكلة التى لم يحلها أى منهج سياسى، ألا وهى: مشكلة التعاقب. فالدستور أكد ضرورة وجود مدير تنفيذى دائم له الصلاحيات الشرعية كاملة، ومفوَّض بالسلطات الكاملة، ويعقد عليه الأمل فى الإعداد لوظيفته، دون أن يهدد سلطات الشاغلين الحاليين للوظائف مثلما كان أولياء العروش يفعلون منذ زمن بعيد. وبالنسبة لبناء الإدارة العليا فى المنظمات غير السياسية كان العمل كذلك يستوحى نظرية رسمية للتنظيم. فچورچ سيمنز الذى سبق ذكره بصفته مؤسسا للبنك الألمانى، والمنقذ لشركة الأجهزة الكهربائية التى يملكها ابن عمه خلال فرضه لبناء تنظيمى رسمى، ولا يزال البنك الألمانى وشركة سيمنز للأجهزة الكهربائية أكبر الأعمال التجارية فى ألمانيا فى مجال الصناعات الخاصة، صمم ما يعتبر اليوم البناء الشرعى للإدارة العليا فى ألمانيا وفى أوروبا الوسطى والشمالية مع اختلافات بسيطة، وهو فريق العمل الذى يضم شركاء متساوين، وكل منهم خبير مهنى فعال، مستقل تماما فى مجال عمله، بينما ينتخب المجموع "متحدثا" عنهم، ليس "مديرا"، بل "قائدا".

ولكننى أشك فى أن يؤكد أى فرد أننا نعلم جيدا كيف ننظم وظيفة الإدارة العليا، سواء أكان ذلك فى الأعمال التجارية أو فى الجامعة أو فى المستشفى أو حتى فى الكنيسة الحديثة.

ومن العلامات المميزة التفاوت المتنامى بين لغتنا المنمقة وتطبيقنا. إذ نتحدث بدون توقف عن "فرق العمل"، وتأتى جميع الدراسات إلى خلاصة مفادها أن

وظيفة الإدارة العليا فى حاجة ماسة إلى فريق العمل. ولكنا نطبق الآن فى الصناعة الأمريكية طائفة الشخصيات المرموقة بتطرف فى المدير التنفيذى من الرجال المتفوقين. ويبدو أنه لا أحد يبدى أدنى اهتمام لتقديسنا الحالى للمديرين التنفيذيين وكيفية استبدالهم؛ ذلك الاستبدال الذى كان دائما الاختبار النهائى لأية إدارة عليا، والمحك الختامى لأية مؤسسة.

وبمعنى آخر، هناك كمٌ هائل من العمل المطلوب إنجازه فى نظرية التنظيم وتطبيقها، حتى ولو كان كل من النظرية والتطبيق أقدم الأمور فى العمل المنظم والتطبيق المنظم فى علم الإدارة.

كان الرواد الأوائل فى علم الإدارة منذ قرن مضى على صواب. فالحاجة ماسة إلى البناء التنظيمى. فالمشروع الحديث سواء أكان عملا تجاريا أو خدمة مدنية أو جامعة أو مستشفى أو كنيسة كبيرة أو مؤسسة عسكرية كبيرة فى حاجة إلى تنظيم مثل منظومة الكائنات الحية فيما بعد الأميبا التى تحتاج إلى بناء. ولكن الرواد الأوائل جانبهم الصواب بتأكيدهم ضرورة وجود تنظيم واحد صحيح. ومثلما يوجد عدد كبير من الهياكل المختلفة فى التنظيمات البيولوچية، يوجد عدد من التنظيمات الاجتماعية تتمثل فى المؤسسات الحديثة. وبدلا من البحث عن التنظيم الصحيح، فإن الإدارة فى حاجة إلى معرفة أساليب البحث والتطوير والاختبار: التنظيم المناسب للمهمة.

ثالثا: الطريقة الصحيحة الوحيدة لإدارة الموارد البشرية

لا توجد افتراضات تقليدية أساسية تؤخذ بجدية؛ ولو أن معظمها يؤخذ بدون وعى مثل إدارة الموارد البشرية. ولا يوجد مجال آخر متنازع مع الحقيقة ويأتى تماما بآثار عكس ما نتوقع مثل هذا الموضوع.

"فهناك أو يجب أن يكون هناك طريقة واحدة صحيحة لإدارة الموارد البشرية".

وهذا الادعاء يشكل الأساس التطبيقى لكل كتاب أو بحث عن إدارة الموارد البشرية.

> تلك هى العبارة الأكثر اقتباسا من كتاب دوجلاس ماك جريجور **الجانب الإنسانى للمشروع** (١٩٦٠) الذى يؤكد أن الإدارات يتعين عليها أن تختار واحدة فقط من النظريتين المختلفتين من أساليب إدارة الموارد البشرية: "النظرية س" أو "النظرية ص"؛ ومن المؤكد أن "النظرية ص" هى النظرية الصحيحة الوحيدة. (وقبل ذلك بقليل ذكرتُ الشىء بذاته فى كتابى **ممارسة الإدارة** الصادر فى ١٩٥٤). وبعد ذلك ببضع سنين أوضح آبراهام ماسلو (١٩٠٨-١٩٧٠) فى كتابه **الإدارة الصحيحة نفسيا** (١٩٦٢) وطبعته الجديدة بعنوان **حديث ماسلو فى علم الإدارة** (١٩٩٥) أن ماك جريجور ودروكر كانا خاطئين تماما. فأشار إلى أن مختلف الناس فى حاجة إلى اختلاف فى الإدارة.

وكان علىَّ أن أتحول فورا، فقد كانت براهين ماسلو كاسحة، ولكن حتى الآن يعير قليل جدا من الناس اهتماما كثيرا لذلك.

وعلى هذه الفرضية الأساسية القائلة: إن هناك أو ينبغى أن يكون هناك أسلوب صحيح واحد فقط لإدارة الناس، تستند إليه كل الفرضيات الأخرى التى تدور حول الناس فى المنظمات وإدارتها.

ومن هذه الافتراضات أن الناس الذين يعملون فى إحدى المنظمات، هم موظفون فى هذه المنظمة يعملون الوقت بأكمله، ويعتمدون فى تدبير سبل معيشتهم وفى مستقبلهم الوظيفى على تلك المنظمة. وفرضية أخرى تقول إن هؤلاء الناس العاملين فى هذه المنظمة مرؤوسون. والحق يقال، إنه من المفروض أن الغالبية العظمى من هؤلاء الناس إما أن يكونوا عديمى المهارة أو قليلى المهارة وإنهم يفعلون ما يؤمرون.

ومنذ ثمانين عاما عندما بدأت صياغة هذه الفرضيات أثناء وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية، تكيفوا تماما مع الحقيقة حتى يُعتبروا صالحين. واليوم صار كل واحد منهم غير متاح. ومعظم الناس الذين يعملون فى منظمة ربما لا يزالون يعملون

موظفين فى المنظمة. ولكن عددا كبيرا وأقلية تتنامى بانتظام ممن يعملون للمنظمة لم يعودوا موظفين، ولا يعملون طوال الوقت. فهم يعملون بعقد خارجى، مثل الشركة التى تستخدم عمالة خارجية لتقديم أعمال الصيانة فى المستشفى أو المنشأة الصناعية أو الشركة المكونة من عمالة خارجية التى تدير مناهج معالجة البيانات لإحدى المصالح الحكومية أو أحد الأعمال التجارية. فهم عمال لجزء من وقت العمل. وهم فى تزايد على أنهم أفراد متعاقدون يعملون مقابل أتعاب أو مقابل عقد محدد بفترة زمنية؛ وهذا صحيح بالذات بالنسبة للأذكياء، وبالتالى لأعظم الناس قيمة من العاملين فى المنظمة.

وحتى لو عملوا طوال ساعات العمل فى المنظمة، فقليل منهم ثم أقل مَنْ يصبحون "مرؤوسين"، حتى فى المهن المنخفضة المستوى. ويتزايد عددهم بصفتهم عمالا معرفيين. والعمال المعرفيون ليسوا مرؤوسين ولكنهم مساعدون؛ لأنهم إذا تجاوزوا مرحلة التدريب على الصنعة، وصاروا عمالا معرفيين يتعين عليهم أن يعرفوا عن مهنهم أكثر مما يعرف رئيسهم عنها، وإلا لصاروا غير مهرة على الإطلاق. والحقيقة، إن معرفتهم عن مهام وظيفتهم أكثر من معرفة أى شخص آخر فى المنظمة، شرط لكى ينطبق عليهم تعريف العامل المعرفى.

> والمهندس الذى يخدم العميل لا يعرف عن المُنْتَج أكثر مما يعرف المدير المهندس. ولكنه يعرف أكثر منه عن العميل، الأمر الذى يجعله أكثر أهمية من معرفة المُنتَج. وخبير الأرصاد فى إحدى القواعد الجوية أقل فى المرتبة بكثير من قائد القاعدة الجوية. ويصبح عديم الفائدة ما لم يعرف معلومات لا نهائية عن التنبوء بالطقس تفوق معلومات قائد القاعدة الجوية عنه. وعامل الإصلاح والصيانة فى أحد الخطوط الجوية يعرف عن الحالة الفنية للطائرة أكثر بكثير مما يعرف مدير الخطوط الجوية فى المطار الذى يتلقى منه التقارير، وهكذا.

أضف إلى ذلك أن مديرى العموم لم يشغلوا عادة الوظائف التى يشغلها "مرؤوسوهم"؛ نظرا إلى إنهم شغلوها منذ عقود قليلة مضت ولا يزالون يفترضون ذلك كثيرا.

ومنذ بضع عقود شغل قائد الفوج فى الجيش جميع الوظائف التى يشغلها الآن مرؤوسوه، مثل قائد كتيبة وقائد سرية وقائد فصيلة، والفرق الوحيد فى هذه الوظائف الخاصة بين قائد الفصيلة الصغير وقائد الفوج الكبير هو عدد الأفراد الذين يقودهم كل منهما؛ أما أعمالهما فمتشابهة تماما. ومن المؤكد أن قادة الأفواج اليوم تولوا قيادة الفصائل من قبل فى تسلسل وظائفهم الهرمى، ولكن ربما كان ذلك لوقت قصير فقط. وقد تدرجوا كذلك فى رتب النقيب والرائد. ولكن فى مجرى حياتهم تولوا عدة مهام متنوعة مثل وظائف أركان الحرب والبحوث والتدريس والملحقين فى السفارات فى الخارج وهكذا. ولم يعودوا يدَّعون أنهم يعرفون ما يعرف "مرؤوسوهم" من النقباء قادة السرايا، لأنهم كانوا نقباء بطبيعة الحال ولكنهم ربما لم يتولوا قيادة سرية.

وبالمثل، فإن نائب المدير للتسويق ربما تدرج فى الوظائف عن طريق المبيعات. فهو يعرف الكثير عن المبيعات، ولكنه لم يعرف شيئا عن بحوث التسويق وتحديد الأسعار والتعبئة والتغليف والخدمات والتنبوء بالمبيعات. ولهذا لا يستطيع نائب المدير أن يبلغ الخبراء فى قسم التسويق عما يجب أن يفعلوا ولا كيف. ولكنهم من المفروض أن يكونوا مرؤوسين لنائب الرئيس للتسويق، الذى يصبح مسئولا عن أدائهم وإسهامهم فى شئون التسويق بالشركة.

وبالمثل نرى أن مدير الإدارة بالمستشفى أو الطبيب عضو مجلس الإدارة فيها ليس خبيراً فيما يتعلق بالعاملين المدربين على المعرفة فى معامل التحليل الطبى أو فى العلاج الطبيعى.

ومن المؤكد أن هؤلاء المساعدين "مرؤوسون"؛ إذ إنهم يعتمدون على "المدير" عند استئجارهم أو إنهاء خدمتهم أو ترقيتهم أو تقييم أعمالهم وغير ذلك. ولكن المتفوق فى عمله يستطيع أن يؤدى عمله إذا كان مرؤوسا يتولى مسئولية تعليم ذاته، وذلك يجعل "رئيسه" يدرك ماذا يستطيع عمله فى مجال بحوث التسويق أو العلاج الطبيعى، وما ينبغى أن يعمل، وأية نتائج يحققها فى مجال تخصصه. وفى مقابل ذلك يعتمد هؤلاء

المرؤوسون على رئيسهم فى تلقى التوجيهات؛ ويعتمدون على رئيسهم فى إبلاغهم بالنتائج.

وبمعنى آخر، فإن علاقاتهم تشبه إلى حد بعيد العلاقة بين قائد الفرقة الموسيقية وعازفى الآلات الموسيقية أكثر مما تشبه العلاقة التقليدية بين الرئيس ومرؤوسه. فالمدير في المنظمة التى تستخدم عمالا معرفيين لا يستطيع كقاعدة أن يعمل عمل المرؤوس المفترض أكثر مما يستطيع قائد الفرقة الموسيقية أن يعزف على آلة البوق الموسيقية. وبالتالى يعتمد العامل المعرفى على المدير فى إعطائه التوجيهات، وفوق كل هذا يحدد النتائج المرجوة من المنظمة بأسرها؛ أى يحدد المعايير والقيم والأداء والنتائج. وكما تستطيع الفرقة الموسيقية أن تدمر أعظم قائد لفرقة موسيقية مهما كانت درجة استبداده، فإن المنظمة المعرفية تستطيع أن تدمر أقدر المديرين مهما كانت درجة استبداده.

والعدد المتزايد تماما من الموظفين العاملين طوال الوقت يجب إدارتهم كأنهم متطوعون؛ لأنهم من المؤكد يصرفون رواتب. ولكن العاملين المعرفيين يتمتعون بالمرونة، لأنهم يستطيعون أن يغادروا أعمالهم. فهم يملكون "وسائل الإنتاج خاصتهم" وهى المعرفة. (انظر كذلك الفصل السادس).

ومنذ أربعين عاما علمنا أن المال وحده لا يمكن أن يكون حافزا على الأداء. والسخط على المال كثيرا ما يكون محبطا؛ والرضا بالمال "عنصر صحى" تماما كما عرفه فريدريك هيرزبيرج منذ أربعين عاما فى كتابه **الحافز للعمل** (١٩٥٩). فالحوافز وخاصة بالنسبة للعامل المعرفى هى التى تحفز المتطوعين. والمتطوعون كما نعرف ينبغى لهم أن يكونوا أكثر رضا من عملهم من الموظفين الذين يتقاضون أجرا، نظرا إلى أنهم لا يتقاضون شيكا أجرا لعملهم. وهم يحتاجون فوق كل شيء إلى التحدى. يحتاجون إلى معرفة مهمة المنظمة ويؤمنون بها. ويحتاجون إلى التدريب الدائم. ويحتاجون إلى أن يروا النتائج.

والشيء الكامن وراء ذلك هو أن جماعات مختلفة من القوى العاملة ينبغي أن تعامل معاملات مختلفة، وأن الجماعة الواحدة من هذه القوى العاملة ينبغي أن تعامل معاملات مختلفة باختلاف الزمان. ويجب أن تتزايد معاملة الموظفين وإدارتهم على أنهم شركاء، وتُعرف المشاركة بأنها مساواة بين الشركاء. ومن تعريف المشاركة كذلك نعلم أن الشريك لا يتلقى الأوامر، بل يجب إدارته بالحث على العمل. ولهذا يتزايد المفهوم بأن إدارة الموارد البشرية "وظيفة تسويقية". وفى التسويق لا يبدأ المرء بالسؤال: "ماذا تريد؟" بل يبادر بالسؤال: "ماذا يريد الطرف الآخر؟ وما هى القيم التى يتمتع بها؟ وما هى أهدافه؟ وماذا يتوقع من نتائج؟" ولا يدخل هذا ضمن "النظرية س" ولا "النظرية ص" ولا أية نظرية أخرى فى إدارة الموارد البشرية.

وربما نضطر إلى إعادة تعريف المهمة تماما. فليست هى "إدارة أعمال الموارد البشرية". فنقطة البداية فى كل من النظرية والتطبيق ربما كانت "الإدارة من أجل الأداء". وربما كانت نقطة البداية هى تحديد النتائج، تماما مثلما تكون نقطة البداية فى كل من قائد الفرقة الموسيقية ومدرب كرة القدم هى النتائج.

وإنتاجية العامل المعرفى يحتمل أن تصبح مركز إدارة الموارد البشرية، تماما كما كان العمل فى الإنتاجية للعامل اليدوى مركزا لإدارة الموارد البشرية منذ قرن مضى، أى منذ فريدريك و.تايلور. وهذا يتطلب فوق كل شيء نظريات شديدة الاختلاف حول الموارد البشرية فى المنظمات وأعمالها:

> لا يستطيع امرؤ أن يدير الموارد البشرية؛ بل إن المهمة هى التى تقود الموارد البشرية. والهدف هو جعل عناصر القوة والمعرفة فى الفرد هى التى تصنع الإنتاجية.

رابعا: التقنيات والمستخدمون النهائيون ثابتة ومفترضة

هناك أربعة مبادئ كبرى تعتبر أساسًا لممارسة الإدارة على طول المدى؛ ولكن قانون الإدارة كان بحق أبعد منها مدى.

فمبادئ التقنية والمستخدمين النهائيين تشكل إلى حد بعيد جدا الأساس فى ظهور إدارة الأعمال التجارية الحديثة والاقتصاد الحديث سويا. ويرجع عهدهما إلى باكورة أيام الثورة الصناعية.

فعندما نشأت لأول مرة صناعة النسيج وتطورت من الصناعات المنزلية، كان من المفروض بكامل الصلاحية أن تكون لصناعة النسيج تقنياتها الفريدة. وما ينطبق على هذه الصناعة ينطبق تماما على صناعة استخراج الفحم من المناجم، والصناعات الأخرى التى ظهرت فى أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر. وأول من أدرك هذا وطبّقه على مشروع كبير، كان كذلك واحدا من الرعيل الأول الذى طور ما نسميه الآن العمل التجارى الحديث، وهو الألمانى ڤيرنر سيمنز (١٨١٦-١٨٩٢). دعته الحاجة فى عام ١٨٦٩ إلى استئجار أول عالم متدرب يقيم مختبرا حديثا للبحوث، خصصه على وجه الحصر والقصر لما نسميه الآن الإلكترونيات، بناء على مفهوم واضح عن الإلكترونيات، التى كانت تسمى فى ذلك الوقت "الجهد الكهربائى المنخفض"، وكان متميزا واضح المعالم منفصلا عن جميع الصناعات الأخرى ويتميز بالتقنية المتميزة المستقلة.

ومن هذه البصيرة نشأت شركة سيمنز بمختبرها المتخصص فى البحوث، وكذلك الصناعات الكيميائية التى تبوأت الريادة فى العالم كله؛ نظرا إلى إنها بنيت على مبادئ فحواها أن الكيمياء وخاصة الكيمياء العضوية لها تقنيات فريدة. ومنها نشأت جميع الشركات الكبرى الرائدة فى العالم، سواء أكانت شركات الكهرباء والكيمياء الأمريكية أو شركات السيارات والهاتف وغيرها. ومن هذه البصيرة نشأ ما يمكن أن يكون أنجح ابتكار فى القرن التاسع عشر، وهو مختبر الأبحاث. وآخرها جاء بعد قرن من الزمان من مختبر سيمنز، وهو مختبر شركة الأعمال التجارية الدولية IBM فى عام ١٩٥٠. وفى الوقت ذاته مختبرات البحوث فى كبرى شركات الأدوية التى ظهرت كصناعة عالمية بعد الحرب العالمية الثانية.

وكانت هذه الفرضيات غير متيسرة من قبل. وأفضل مثال هو بطبيعة الحال صناعة الأدوية، التى تزايد اعتمادها على تقنيات مختلفة تماما عن التقنيات التى اعتمد عليها مختبر البحث الصيدلانى، وهى علم الوراثة وعلم الأحياء المجهرى وعلم الأحياء الجزيئى والإلكترونيات الدوائية وغيرها.

> ولكن الشىء ذاته حدث فى صناعة السيارات، التى تزايد اعتمادها على الإلكترونيات وعلى الحاسب الإلكترونى. وحدث كذلك فى صناعة الصلب، التى تزايد اعتمادها على علوم المواد التى تجهلها تماما شركات الصلب الأصلية ولا تزال تجهلها كثيرا. وحدث أيضا فى صناعة الورق، ولا تزال القائمة مستمرة.

وفى القرن التاسع عشر حتى أوائل النصف الأول من القرن العشرين، كان من المسلم به جدلا أن التقنيات خارج الصناعة الفردية لم يكن لها تأثير على الصناعة أو كان لها الحد الأدنى من التأثير. فالنظرية التى نبدأ بها الآن هى: أن التقنيات التى يحتمل أن يكون لها التأثير الأكبر على الشركة وعلى الصناعة هى تقنيات خارجة عن نطاقها.

والنظرية الأساسية بطبيعة الحال تدل على أن مختبرات البحوث الخاصة بالشركة تستطيع أن تنتج كل ما تحتاجه الشركة وصناعتها. وبالتالى فإن كل ما تنتجه هذه المختبرات سوف يستخدم فى الصناعة التى تخدمها.

> كان هذا هو الأساس الواضح لما يمكن اعتباره الأكثر نجاحا فى مختبرات البحوث الكبرى فى المائة عام الماضية، وهى مختبرات بيل لمنظومة الهواتف الأمريكية. ومنذ أن أنشئت فى باكورة العقد الثانى من القرن العشرين حتى العقد السادس منه أنتجت مختبرات بيل بالفعل كل معلومات جديدة وكل تقنية جديدة تحتاجها صناعة الهواتف. وبالتالى، وجد كل ما أنتج علماء مختبرات بيل بالفعل طريقه إلى الاستخدام فى أنظمة الهواتف. ثم تغير هذا تغيرا سريعا بما يعتبر أعظم إنجاز علمى لمختبرات بيل وهو الترانزيستور. وصارت شركة الهواتف ذاتها أكبر مستخدم للترانزيستور. ولكن الاستخدام

الرئيسى للترانزيستور كان خارج نظام الهاتف. ولم يكن من المتوقع أن شركة الهواتف بيل، بعد أن بادرت بإبداعه أفشت سره، إذ لم تجد فيه الكفاية فى الاستخدام فى نظام الهاتف، ولم تجد فيه الكفاية فى الاستخدام كذلك خارج نظام الهاتف. وهكذا، كان أعظم الابتكارات الثورية الذى أبدعته مختبرات بيل، ومن المؤكد أنه كان أعظمها قدرا، باعته الشركة لكل من طلب شراءه نظير مبلغ زهيد هو ٢٥,٠٠٠ دولار أمريكى. وبهذا فشلت مختبرات بيل فى إدراك أهمية إنجازها الذى تعتمد عليه جميع شركات الإلكترونيات خارج نطاق الهاتف.

وبالعكس، فإن الأشياء التى أحدثت ثورة فى نظام الهاتف مثل التحويلات الرقمية وأسلاك الزجاج الليفى المعزول (الفيبرجلاس)، لم تخرج من مختبرات بيل؛ بل خرجت من تقنيات بعيدة عن تقنيات الهواتف. وكان هذا نمطا متكررا تماما فى الثلاثين أو الخمسين سنة الماضية، وتزايد تكرار هذا النمط فى جميع الصناعات.

ولم تعد التقنيات على عكس تقنيات القرن التاسع عشر تحدث بالتوازى، بل صارت دائما متشابكة. وهناك على الدوام شىء فى التقنية التى لم يسمع بها العاملون فى صناعة ما، مثل العاملين فى صناعة الأدوية وصناعة الأجهزة الطبية الإلكترونية الذين يجهلون علم الوراثة، يحدث هذا الشىء ثورة فى الصناعة والتقنية. ومثل هذه التقنيات الخارجية تدفع على الدوام الصناعة إلى تعلُّم واكتساب وتطوير وتغيير المفاهيم الجامدة؛ ناهيك بالمعرفة التقنية. والمبادئ الأساسية فى علم الوراثة غريبة تماما عن علماء الأدوية؛ بينما علم الوراثة يحدث ثورة سريعة فى صناعة الأدوية. والتطور الفكرى لعالم الوراثة مختلف حتى الآن إلى درجة أن شركات الأدوية الكبرى استطاعت أن تدخل علم الوراثة بنجاح فى منهاجها البحثى. واستطاعت أن تتوصل إلى علم الوراثة بالتعاون فقط مع العناصر الخارجية، سواء أكانت بمشاركة الأقلية فى شركة لعلم الوراثة، أو بالاتفاق مع أحد أقسام علم الوراثة فى إحدى الجامعات.

وهناك نظرية ثانية ذات أهمية متساوية مع نهضة الصناعة والشركات فى القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، هى أن المستخدمين النهائيين ثابتون

ومفترضون. فالاستخدام النهائى مثلا لتعبئة الجعة فى عبوات تدخل مختلف موردّى العبوات فى منافسة حادة. وهم جميعا إلى عهد قريب كانوا يمثلون شركات تصنيع الزجاجات، حيث إن الطريقة الوحيدة لتعبئة الجعة كانت الزجاجات.

وبالمثل، بمجرد تيسر وجود الصلب، فى العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، صارت قضبان السكك الحديدية تُصنع من الصلب وليس من معدن آخر. وبمجرد أن صارت الكهرباء تُنقل عبر مسافات بعيدة، أصبحت الأسلاك تُصنع من النحاس. وطُبقت النظرية ذاتها فى قطاع الخدمات. فالحاجة إلى التسليف لأحد الأعمال التجارية يمكن إشباعها بقرض تجارى من أحد البنوك التجارية. وصار لمكتب البريد "التحكم الطبيعى" فى نقل وتسليم الرسائل المكتوبة والاتصالات المطبوعة كالبرقيات. وهناك طريقتان لتناول الطعام: إما بالطبخ فى المنزل أو بالتوجه إلى أحد المطاعم.

> أصبح هذا مقبولا بوضوح لا فى الأعمال التجارية والصناعة والمستهلك فحسب، بل فى الحكومة كذلك. ويقوم تنظيم الأعمال التجارية فى أمريكا على مبادئ تفيد بأن كل صناعة تناسبها تقنية فريدة، وأن كل استخدام نهائى يناسبه منتَج أو خدمة معينة فريدة. وتلك هى المبادئ التى بنيت عليها مقاومة تجمع الرساميل. وتهتم مقاومة تجمع الرساميل حتى اليوم بالتحكم فى سوق زجاجات التعبئة ولا تهتم كثيرا بأن الجعة لا تتزايد تعبئتها فى الزجاجات بل فى عبوات معدنية **cans**، أو على العكس تهتم مقاومة تجمع الرساميل-**Anti-Trust** على وجه الحصر والقصر بالمركزية فى التوريد بالنسبة للعبوات المعدنية لتعبئة الجعة، دون النظر بعين الاعتبار إلى أن الجعة لا تزال تعبأ فى زجاجات، ولكن تتزايد تعبئتها فى عبوات معدنية. قررت المحكمة العليا فى الولايات المتحدة فى منتصف العقد الثانى من القرن العشرين أن هناك وسيلتين تبادليتين كل منهما قائم بذاته بدون تنافس فى الاتصالات، الكلمات المنطوقة تنقل عبر الهاتف، بينما الكلمات المكتوبة تنقل عبر البرق. وبعد عشر سنوات أثناء الكساد الاقتصادى فصل المجلس التشريعى الأعلى (الكونجرس) عمليات البنك الاستثمارى عن عمليات البنك التجارى، بحيث

يكون كل منهما له مؤسساته المنفصلة، ويكون لكل منهما الاستخدام النهائى المحدد حصريا.

ولكن منذ الحرب العالمية لم تعد الاستخدامات النهائية متفردة بمنتج معين أو خدمة معينة. وكانت منتوجات البلاستيك بطبيعة الحال أول الاستثناءات الكبرى للقاعدة. ولكن كان واضحا من قبل أن مادة واحدة فقط هى التى تعتبر ساحة لمادة أخرى. وتزايد إشباع الحاجة ذاتها بوسائل أخرى مختلفة. فالحاجة هى الفريدة وليست وسيلة إشباعها.

وفى بداية الحرب العالمية الثانية، كانت الأنباء تتحكم فيها الصحف، التى كانت إبداعا للقرن الثامن عشر الذى لقى رواجا كبيرا فى بداية القرن العشرين. وكانت من قبل هناك وسائل عديدة متنافسة لبث الأنباء: منها الصحف المطبوعة، ويتزايد بث الصحيفة ذاتها على خط الشبكة الإلكترونية العالمية (إنترنت)، والمذياع والتلفاز ومنظمات الأنباء المنفصلة التى تستخدم الإلكترونيات، كما هو الحال المتزايد فى أنباء الاقتصاد والأعمال التجارية، بالإضافة إلى وسائل أخرى.

وفى الولايات المتحدة صدر قانون جلاس ستيجال فى سنوات الكساد الاقتصادى محاولا منع البنوك التجارية من القيام بأعمال تجارية فى سوق الاستثمار، وكذلك حاول منع بنوك الاستثمار من القيام بعمليات البنوك التجارية، وبهذا يمكّن البنوك من التحكم فى عمليات الاقتراض. ومن نتائج هذا التناقض أن القانون الذى فرض موقع التحكم للبنك فى السوق التجارى، أعطى السوق التجارى لمديرى بنك الاستثمار. وبالتحايل على القانون الأمريكى (قرار المحكمة العليا فى العشرينيات من القرن العشرين)، تم تصنيف "الورقة التجارية" (التى تماثل الحوالة المالية – الكمبيالة – الأوروبية) لتكون "سريِّة". وهذا هو الذى مكَّن مديرى بنك الاستثمار بعد عام ١٩٦٠ من أن يكونوا قوة متحكمة فى الأعمال التجارية للبنوك التجارية، أى يستبدلوا بغزارة القروض التجارية للبنك "بالورقة التجارية" لمديرى بنك الاستثمار.

ولكن أسرع مصدر متنام للائتمان التجارى ليس البنك التجارى ولا البنك الاستثمارى؛ بل هو بطاقة الائتمان **credit card** فى أشكالها المتنوعة. وعلى قدر العدد القليل لبطاقات الائتمان يتزايد عدد العملاء الذين يحملون بطاقات ائتمان متعددة، يصل بعضها إلى خمس وعشرين أو ثلاثين بطاقة. ويستخدمون هذه البطاقات للحصول على أو الإبقاء على مستوى من الائتمان يتجاوز استحقاقاتهم الائتمانية. ويبدو أن نسبة الفائدة المرتفعة جدا لا تزعجهم كثيرا، نظرا إلى أنهم ليست لديهم النية لسداد القروض. ويتحكمون فيها بنقل الميزان من بطاقة إلى أخرى حتى لا يضطروا إلى دفع أكثر من مبلغ صغير يصل إلى الحد الأدنى. وبهذا تصير بطاقة الائتمان ما نسميه عادة "العرض القانونى". ولا يعرف أحد حجم هذا الشكل الجديد من المال، وقد صار كبيرا إلى حد أن تصبح مقادير الأموال فى دورة المال لا معنى لها سواء أكانت فى القائمة الأولى أو الثانية أو الثالثة التى تَبْنى عليه البنوك المركزية ورجال الاقتصاد نظرياتهم وتوقعاتهم.

وهناك كذلك "المصدر الأساسى" الجديد للمعلومات. ويختلف كثيرا عن السلع الأخرى فى أنه لا يخضع لنظرية الندرة، بل على العكس، يخضع لنظريات متعددة. فإذا بِعْتُ كتابا على سبيل المثال فلن يكون عندى كتاب بعدئذ. وإذا أفشيت معلومة، فلا أزال محتفظا بها. والحقيقة أن المعلومات تصبح قيمتها أكبر إذا عرفها عدد أكبر من الناس. وماذا يعنى ذلك بالنسبة لعلم الاقتصاد، لا يدخل فى نطاق هذا الكتاب، على أنه من الواضح أن ذلك يضطرنا إلى مراجعة نظريات الاقتصاد؛ ولكنها تعنى كذلك الكثير فى مجال علم الإدارة. وسوف يؤدى ذلك أكثر فأكثر إلى تغيير النظريات الأساسية. فالمعلومات لا تقتصر على أية صناعة أو أى عمل تجارى. والمعلومات كذلك ليس لها استخدام نهائى واحد، ولا يتطلب أى استخدام نهائى نوعا خاصا من المعلومات، ولا يعتمد على نوع واحد خاص من المعلومات.

ولهذا فعلم الإدارة الآن يجب أن يبدأ بنظرية مفادها أنه ليست هناك تقنية تختص بأية صناعة، بل على العكس، فجميع التقنيات يحتمل أن تكون قادرة على أن تكون بالغة

الأهمية لأية صناعة، وأن يكون لها تأثير على أية صناعة. وعلم الإدارة بالمثل ينبغى أن يبدأ بالنظرية القائلة: ليس هناك استخدام نهائى واحد مفترض لأى منتج أو خدمة، وأنه على العكس من ذلك لا يرتبط أى استخدام نهائى بأى منتج أو خدمة.

ومن المتوقع بصفة متزايدة أن يكون غير العملاء لمشروع سواء أكان متجرا أو جامعة أو كنيسة أو مستشفى يتمتعون بالأهمية التى تزيد عن أهمية العملاء.

> وحتى أكبر المشروعات البعيدة عن سيطرة الحكومة لها من غير العملاء ما يزيد على عدد العملاء. وهناك عدد قليل جدا من المؤسسات التى تزود السوق بنسبة ٣٠٪. وهناك بناء على ذلك عدد قليل من المؤسسات لا يصل فيها عدد غير العملاء إلى ٧٠٪ على الأقل من السوق المتوقع. ولكن قليلا جدا من المؤسسات ما يعرف شيئا عن غير العملاء، وقليل جدا منها ما يعرف أنها موجودة، ناهيك بمن يكونوا هم بالتحديد. وأقل منهم من يعرف لماذا هم غير عملاء. ولكن التغير يبدأ دائما من غير العملاء.

ومن التوقعات الحرجة الأخرى أن نقطة البدء للإدارة لم تعد منتجَها أو خدمتَها، وليست حتى سوقها المعروف ومستخدميها النهائيين لمنتوجاتها وخدماتها. فنقطة البدء يجب أن تكون تقدير العملاء للقيمة. ونقطة البدء يجب أن تكون النظرية التى تم تأكيدها بجميع خبراتنا، وهى أن العميل لا يشترى ما يبيع المورِّد. وما القيمة بالنسبة للعميل سوى شىء مختلف تماما عن مقدار القيمة أو الجودة بالنسبة للمورِّد. وهذا ينطبق كثيرا على العمل التجارى والجامعة والمستشفى.

> ومن الأمثلة على ذلك الكنائس الضخمة التى أنشئت سريعا فى الولايات المتحدة منذ عام ١٩٨٠، وهى من المؤكد أهم ظاهرة اجتماعية فى المجتمع الأمريكى فى السنوات الثلاثين الماضية. فمنذ ثلاثين سنة تقريبا لم يكن هناك أكثر من ألف كنيسة يزورها حشد من المصلين يتجاوز الألفى زائر، أما الآن فقد بلغ عددهم عشرين ألفا. وبينما اضمحلت أعدادهم بانتظام فى جميع الطوائف الدينية التقليدية تضاعف عدد الكنائس الضخمة. فعلوا ذلك لأنهم

سألوا: "ما هى القيمة للذين لا يترددون على الكنيسة؟ ووجدوا أنها تختلف عما تظن الكنائس تقليديا أنها تمدهم به. فالقيمة العظمى لآلاف المحتشدين فى الكنائس الضخمة فى أيام الأسبوع وفى أيام الآحاد، هى خبرة روحية أكثر من أن تكون طقوسا كنسية؛ والإدارة بالمثل، مسئولة عن الخدمة التطوعية، سواء أكانت فى الكنيسة أو فى المجتمع.

وبمعنى آخر يجب أن يستند علم الإدارة فى تزايد إلى النظريات الدالة على أنه ليست التقنية ولا الاستخدام النهائي هى القواعد التى تبنى عليها سياسة الإدارة. فهى قيود. ويجب أن تكون القواعد هى قيم العميل وقرارات العميل فى توزيع الدخل المتيسر. وبهذا يجب أن تبدأ بتزايد فى سياسة الإدارة واستراتيجية الإدارة.

خامسا: مجال الإدارة يعرّف قانونيا

علم الإدارة سواء أكان فى النظرية أو التطبيق يتعامل مع الشخصية القانونية، المشروع الفردى، سواء أكان متجرا أو شركة أو مستشفى أو جامعة أو غير ذلك. ولذلك فإن مجال علم الإدارة محدد قانونيا. وتلك هى النظرية العالمية غالبا.

ومن أسباب هذه النظرية الفكرة السائدة النمطية القائمة على القيادة والسيطرة. والقيادة والسيطرة محددة قانونيا بحق. فالمدير التنفيذى للمتجر والأسقف فى الكنيسة والمدير الإدارى فى المستشفى ليست لهم سلطات فى القيادة والسيطرة بخلاف ما حدد القانون لمؤسسته.

ومنذ مائة عام تقريبا اتضح لأول مرة أن التعريف القانونى لم يكن كافيا لإدارة أحد المشروعات الكبرى.

وينسب لليابانيين عادة إبتكارهم لمجموعة الشركات "**keiretsu**"، أى مفهوم الإدارة الذى يرتبط فيه الموردون للمشروع بالعملاء الرئيسيين. فمثلا تقوم شركة تويوتا بالتخطيط وتنمية الإنتاج والرقابة على الأسعار وغير ذلك. ولكن

الواقع يقول إن مجموعة الشركات فكرة أقدم بكثير، إذ إنها ابتكار أمريكى، يرجع إلى عام ١٩١٠ حيث كان ويليام س.ديورانت (١٨٦١-١٩٤٧) أول من رأى إمكانية أن تصبح صناعة السيارات صناعة كبرى، حيث كان هو منشئ شركة چنرال موتورز، إذ قام بشراء الشركات الصغرى الناجحة فى صناعة السيارات مثل بويك وضمها إلى بعضها البعض لينشئ شركة كبرى للسيارات. وبعد بضع سنين تبين ديورانت أنه فى حاجة إلى ضم الموردين الرئيسيين إلى شركته. ثم بدأ فى شراء وضم صناع الأجزاء وقطع الغيار واحدا بعد الآخر إلى شركته حتى انتهى فى عام ١٩٢٠ من شراء شركة هياكل السيارات فيشر وهى كبرى شركات تصنيع هياكل السيارات. وبهذا صارت شركة چنرال موتورز تملك المصانع التى تقدم ٧٠٪ من أى شىء يدخل فى تصنيع سياراتها. وبهذا أصبحت أكبر عمل صناعى متكامل فى العالم. وكان النموذج الأصلى اليابانى لمجموعة الشركات هو الذى هيأ الفرصة الحاسمة فى التكلفة وسرعة الإنتاج فى شركة چنرال موتورز، الأمر الذى جعلها خلال عدة سنوات تصير أكبر شركة صناعية فى العالم وأكثرها ربحا: وصارت لها الريادة التى لا تقبل التنافس فى سوق السيارات الأمريكية. والحقيقة، أن شركة چنرال موتورز ظلت تتمتع لمدة ثلاثين عاما بميزة فى التكلفة تبلغ ٣٠٪ عن كل منافسيها بما فيهم فورد وكرايزلر. ولكن مجموعة شركات ديورانت كانت لا تزال ترتكز على فكرة أن الإدارة تعنى القيادة والسيطرة، الأمر الذى حدى بديورانت أن يشترى جميع الشركات التى صارت جزءا من مجموعة شركات چنرال موتورز. وفى النهاية أصبحت هذه العملية أكبر نقطة ضعف فى شركة چنرال موتورز. إذ خطط ديورانت بحرص لكى يضمن المنافسة لموردى قطع الغيار المملوكين لچنرال موتورز. فكل منهم عدا شركة فيشر للهياكل اضطر إلى بيع ٥٠٪ من إنتاجها لشركة چنرال موتورز، وهذا يعنى منافسة صناع السيارات، الأمر الذى يحافظ على المنافسة فى التكلفة والمنافسة فى الجودة. ولكن بعد الحرب العالمية الثانية اختفى صناع السيارات المنافسون، وبهذا اختفى الصراع على المنافسة تماما مع چنرال موتورز التى تملك جميع أقسام قطع الغيار. وفى عام ١٩٣٦-١٩٣٧ أدى انضمام صناعة السيارات فى اتحاد إلى رفع تكلفة العمل

فى مصانع تجميع السيارات فى أقسام شركة چنرال موتورز لقطع الغيار، مما أدى إلى متاعب فى التكلفة لم تستطع التغلب عليها حتى الآن. ويعنى اعتماد ديورانت فى مجموعة شركاته على نظرية الإدارة بالقيادة والسيطرة اضمحلال شركة چنرال موتورز فى السنوات الخمس والعشرين الأخيرة وعدم قدرة الشركة على تغيير ذاتها.

حدث هذا تماما فى العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين لسيرز روبيك مؤسس مجموعة الشركات التالية. فلما كان سيرز أكبر موزع وخاصة للأدوات المنزلية والأدوات المعدنية، فقد حقق حتمية ضم الموردين الرئيسيين فى مجموعة واحدة حتى يحقق التخطيط المشترك والتطوير والتصميم المشترك والسيطرة على التكلفة فى السلسلة الاقتصادية بأسرها. ولكن بدلا من شراء هؤلاء الموردين، اشترى سيرز حصصا صغيرة منهم ترمز إلى الالتزام أكثر منها إلى الاستثمار، وأكد هذه العلاقة بالعقود. والمؤسس التالى لمجموعة الشركات، وربما كان أكثر نجاحا من سابقيه، بل أكثر نجاحا من المؤسسين اليابانيين، هى شركة ماركس وسپنسر الإنجليزية التى بدأت فى الثلاثينيات من القرن العشرين تضم بالفعل جميع مورديها إلى نظام إدارتها، ولكن بالعقود على وجه الحصر بدلا من حصص الملكية أو السيطرة بالملكية. ونموذج ماركس وسپنسر هو الذى نقله اليابانيون بوعى كامل فى الستينيات من القرن العشرين.

والنصيب حتى فى أكثر المشروعات تكاملا فى التكلفة الكلية والنتائج الكلية للعملية بأسرها نصيب ضئيل حقا. فشركة چنرال موتورز فى ذروة إنتاجها البالغ ٧٠٪ من كل شىء يدخل فى الصناعة النهائية للسيارة، كانت تحصل على ١٥٪ فقط مما يدفع العميل فى السيارة الجديدة. ونسبة ٥٠٪ من المجموع يخصص للتوزيع، أى النسبة المستهدفة من التكلفة للسيارة الجاهزة التى تغادر مصانع تجميع چنرال موتورز. ونسبة ١٠-١٥٪ أخرى من المجموع الكلى كانت تخصص للضرائب المتنوعة. أما ٣٥٪ المتبقية من المجموع فنصفها أى ١٧٪ كان يخصص للمدفوعات للموردين الخارجين عن

الشركة. ولم تحقق شركة صناعية أخرى فى التاريخ نصيبا أوفر فى العملية الاقتصادية بأسرها من شركة جنرال موتورز فى فترة ذروة نجاحها فى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. فنصيب الشركة الصناعية النمطية من التكاليف والعائد من العملية الاقتصادية، أى ما يدفع العميل فى النهاية، نادرا ما يصل إلى أقل من ١٠٪ من المجموع الكلى. فإذا تحدد باتساع مجال الإدارة، فهذا هو ما يحصل عليه الصانع من معرفة وكل ما يحاول أن يديره.

وفى كل حالة على انفراد بدأً بشركة جنرال موتورز ومجموعة الشركات كان الانضمام فى نظام إدارى واحد للمشروع المرتبط ببعضه اقتصاديا أكثر من المسيطر عليه قانونيا، يحقق مزايا فى التكلفة تبلغ على الأقل ٢٥٪ وحتى تزيد عن ٣٠٪؛ وفى كل حالة على انفراد يتحقق التحكم فى الصناعة وفى السوق.

ولكن مجموعة الشركات ليست كافية، لأنها لا تزال قائمة على القوة؛ سواء أكانت بين شركة جنرال موتورز وشركات قطع الغيار الصغيرة المستقلة التى اشتراها ديورانت بين عامى ١٩١٥ و١٩٢٠، أو كانت مع شركة سيرز روبك أو ماركس وسبنسر أو تويوتا، فإن الشركة المركزية لها قوة اقتصادية طاغية. فمجموعة الشركات ليست قائمة على أساس المشاركة المتساوية، بل قائمة على اعتماد الموردين على الشركة الأصلية.

وتزايد جذب السلسلة الاقتصادية لشركاء أصليين، أى مؤسسات متكافئة فى القوة ومتأصلة فى الاستقلال. وهذا صحيح فى المشاركة بين إحدى شركات الأدوية وإحدى كليات الكائنات الحية فى إحدى جامعات البحوث الكبرى. وهذا صحيح فى المشروعات المشتركة التى دخلت بها الصناعات الأمريكية فى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. وهذا صحيح فى المشاركات القائمة اليوم بين الشركات الكيميائية والدوائية وشركات علم الوراثة أو البيئة الجزيئية المجهرية أو الأجهزة الطبية الإلكترونية. وهذه الشركات العاملة فى التقنيات الحديثة ربما كانت صغيرة جدا، وغالبا ما تكون فى حاجة ملحة إلى رأس المال؛ ولكنها تتوافر فيها التقنية المستقلة.

ولهذا فهى الشريك الأكبر فى مجال التقنية. وهى أكثر من الشركات الكيميائية أو الدوائية الأكبر فى حرية الاختيار لمن تنضم إليه. والمثل بالمثل فى تقنية المعلومات، وكذلك فى الشئون المالية. وحينئذ يبطل عمل مجموعة الشركات النمطية والقيادة والسيطرة.

فما نحن فى حاجة إليه غير تعريف بمجال الإدارة: فالإدارة عليها أن تحتوى كل هذه العملية. ويعنى هذا بالنسبة للأعمال التجارية العملية الاقتصادية. ولكن قسم الكائنات الحية فى جامعة البحوث الكبرى لا يعتبر نفسه وحدة اقتصادية ولا يمكن أن يدار هكذا. وفى مؤسسات أخرى يجب أن توصَّف العملية كذلك بشكل مختلف. ونذهب إلى أبعد من هذا إلى الرعاية الصحية الأمريكية لمحاولة بناء الإدارة فى العملية برمتها. فمنظمة الحفاظ على الصحة محاولة تجريبية أولى مطروحة للنقاش لوضع عملية الرعاية الصحية بأكملها تحت إدارة مشتركة.

فالفكرة الجديدة التى ينبغى على الإدارة أن تبنى ذاتها عليها بصفتها النظرية أو التطبيقية هى أن مجال الإدارة ليس قانونيا.

ويجب أن تكون فاعلة، ويجب أن تضم العملية بأكملها. ويجب التركيز على الأداء والنتائج عبر السلسلة الاقتصادية بأكملها.

سادسا: مجال الإدارة يعرَّف سياسيا

ما زال مفروضا بصفة عامة فى قانون الإدارة وتطبيقاتها أن الاقتصاد الوطنى فى عرف الحدود الدولية هو تكيف المشروعات مع الإدارة فى الأعمال التجارية وغير التجارية.

ويشكل هذا الفرض "تعدد الأوطان" التقليدى.

فالمعروف أنه قبل الحرب العالمية الأولى كان قطاع كبير من المنتج العالمى من السلع المصنعة والخدمات المالية متعدد الأوطان كما هو الحال الآن. ومنذ

١٩١٣ والشركات الرائدة فى الصناعة سواء فى التصنيع أو فى الخدمات المصرفية تستمد نصيبا كبيرا من أرباحها من المبيعات خارج أوطانها مثل نصيبها من المبيعات داخل أوطانها. ولكن بما إنها تنتج منتوجات خارج حدود وطنها، فهى تنتج منتوجات داخل حدود دول أخرى.

فمثلا:

كان أكبر مورِّد لمعدات الحرب للجيش الإيطالى أثناء الحرب العالمية الأولى هى شركة صغيرة ولكنها سرعان ما نمت، تسمى فيات فى تورين، وهى التى صنعت جميع السيارات والشاحنات للجيش الإيطالى. وأكبر مورِّد لمعدات الحرب لجيشى النمسا والمجر فى الحرب العالمية الأولى هى كذلك شركة فيات فى ڤيينا، وهى التى زودت بجميع السيارات والشاحنات الجيشين النمساوى والمجرى. وكانت تكبر الشركة الأم بضعفين أو بثلاثة أضعاف؛ إذ كان اتحاد النمسا والمجر يمثل سوقا أكبر من سوق إيطاليا؛ لأنه يضم تعدادا بشريا أكبر من ناحية، ولأنه كان أكثر تقدما وخاصة فى أجزائه الغربية من ناحية أخرى. وكانت شركة فيات النمسا مملوكة بالكامل لشركة فيات إيطاليا. وفيما عدا التصميمات الواردة من إيطاليا، كانت شركة فيات النمسا مستقلة. فكل ما تستخدم كان مصنوعا أو مشترى من النمسا، وكل منتجاتها كانت تباع فى النمسا. وكل العاملين فيها حتى المدير التنفيذى كانوا نمساويين. وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى وصارت النمسا عدوة لإيطاليا اضطر النمساويون إلى تغيير الحسابات البنكية الخاصة بشركة فيات النمسا، وظلت تعمل بانتظام كما كانت مسبقا.

وحتى الصناعات التقليدية مثل صناعة المركبات ذاتية الحركة والتأمين لم تعد تنتظم بالأسلوب السابق.

وإلى عهد قريب كانت شركتا أوبل فى ألمانيا وفوكسهول فى المملكة المتحدة التابعتان لشركة چنرال موتورز، شركتين مستقلتين تنتج إحداهما السيارات فى ألمانيا وتبيعها فى قارة أوروبا، بينما تنتج الأخرى سياراتها فى المملكة

المتحدة وتبيعها فيها. والآن تملك شركة چنرال موتورز شركة أوروبية واحدة تقوم بالتصميم والإنتاج والبيع فى كل آوروبا وتديرها إدارة أوروبية واحدة. وتنتج شركة چنرال موتورز أوروبا كذلك فى أمريكا الجنوبية وفى آسيا، كما تبيع فى الولايات المتحدة. وتزايدت تصميمات چنرال موتورز أوروبا لصالح چنرال موتورز فى جميع أنحاء العالم. وبالتالى، تزايدت تصميمات ومنتجات چنرال موتورز الولايات المتحدة لشركتى چنرال موتورز أوروبا وچنرال موتورز البرازيل وغيرهما. وتزايد تخصيص شركات التأمين العالمية وأكبرها اليوم شركة آلليانز الألمانية، نشاطاتها الكبرى مثل تسوية المطالبات والاستثمار فوق كل شىء، بآليات مركزية تعمل لخدمة جميع مجموعات الأعمال التجارية أينما كانت.

ولم تكن صناعات ما بعد الحرب العالمية الثانية مثل صناعة الأدوية أو صناعة الإعلام منظمة فى وحدات "وطنية" أو "دولية" مثل چنرال موتورز وآلليانز حاليا. وأصبحت تدار بصفتها منظومات عالمية ينظم فيها كل عمل فردى سواء أكان بحثا أو تصميما أو هندسة أو إنتاجا أو اختبارا أو تصنيعا أو تسويقا على أساس "دولى" يتجاوز حدود الوطن الواحد.

وتمتلك إحدى شركات الأدوية الكبرى سبع مختبرات فى سبع دول مختلفة، يركز كل منها على مجال فسيح واحد مثل المضادات الحيوية؛ ولكن جميعها تدار على أنها "قسم بحوث" واحد ويرسل الجميع تقاريرهم إلى نفس مدير البحوث فى الرئاسة العليا. وتملك الشركة ذاتها مصانع للإنتاج فى إحدى عشرة دولة يتخصص كل منها تخصصا دقيقا فى إنتاج واحد أو اثنين من مجموعات المنتجات الكبرى للتوزيع والبيع فى جميع أنحاء العالم. ولها مدير طبى واحد يعيِّن واحدة من الدول الخمس أو الست التى يتم فيها اختبار العقار الجديد. وتتركز تماما إدارة المتيسر للشركة من العملات الأجنبية فى موقع واحد للمنظومة بأكملها. والمتاجر الخاصة بالأجهزة الطبية الإلكترونية فى شركة چنرال إليكتريك الأمريكية لها ثلاث رئاسات؛ **إحداها** فى الولايات

المتحدة و**الثانية** فى اليابان و**الثالثة** فى فرنسا، وكل منها مناط بمجال تقنى كبير على المستوى العالمى والإنتاج الخاص به، مثل منتوجات التصوير كآلات التصوير بأشعة إكس التقليدية أو الأكثر حداثة مثل آلات الموجات فوق الصوتية الحديثة. وكل من الصناعات الثلاث فى عشر دول أو أكثر بكل منها مصنع يورِّد بضع أجزاء أساسية لكل المصانع الأخرى حول العالم.

وفى كل المجالات المتعددة الجنسيات تتلاءم الحقيقة الاقتصادية مع الحقيقة السياسية. فالدولة كانت "وحدة العمل التجارى" وفقا للعرف السائد اليوم. وبالمفهوم العابر للحدود، وبصفة متزايدة أيضا بالمفهوم القديم المتعدد الجنسيات، الذى اضطرت الدول إلى أن ننتقل به عبر الحدود، فإن الدولة "مركز للتكلفة". فهو تعقيد أكبر من وحدة التنظيم، ووحدة العمل التجارى ووحدة الاستراتيچية والإنتاج وغير ذلك. (انظر الفصل الثانى: بعض المشكلات البارزة).

ولم تعد الإدارة والحدود الدولية منسجمتين. فلم يعد مجال الإدارة محددا سياسيا. فالحدود الدولية ذات أهمية دائمة.

ولكن النظرية الجديدة يجب أن تكون: الحدود الدولية مهمة مبدئيا بصفتها قيودا. وممارسة الإدارة فى العمل التجارى وغيره سوف يتزايد توصيفه على أنه عملى أكثر منه سياسى.

سابعا: الداخل هو ميدان الإدارة

تؤدى جميع نظريات الإدارة التقليدية إلى خلاصة واحدة، مفادها أن داخل المنظمة هو ميدان الإدارة. وتشرح هذه النظرية الفَرْق الذى لا يُسبر غوره تماما بين الإدارة والالتزام.

وفى التطبيق العملى ليس لهذا الفرق وجود. فالمشروع، سواء أكان عملا تجاريا أو أية مؤسسة أخرى، الذى لا يجدد ولا ينشغل بالالتزام لن يعيش طويلا.

وأقدم مؤسسة فى العالم هى الكنيسة الرومانية الكاثوليكية. وتعتبر عادة أكثرها محافظة، وتفخر بأنها لا تخضع للتغيير السريع. ولكنَّ، كما يقول أحد المراقبين القدامى، إن أى تغيير كبير فى المجتمع يولِّد أنظمة دينية جديدة وشديدة الاختلاف فى الكنيسة الرومانية الكاثوليكية؛ مثلما فعل الرهبان من أتباع القديس بينيديكت فى القرن الخامس الميلادى، عندما اجتاح البرابرة الإمبراطورية الرومانية؛ إذ قام الرهبان الفرنسيسكان والدومينيكان، بعدهم بسبعمائة عام بإعادة بناء المدن فى العصور الوسطى؛ كما قام اليسوعيون الجيزويت فى القرن السادس عشر الميلادى بتلبية مطالب الإصلاح البروتستانتى وهكذا. وفى المذهب البرتستانتى كما يقول مؤرخ الكنيسة العظيم ريتشارد نيبوهر (١٩٨٤–١٩٦٢) فى عدة كتب: إن أى تغير كبير فى المجتمع يؤدى إلى ظهور طوائف دينية بروتستانتية جديدة. فعلى سبيل المثال، أدى ظهور مجتمع المعرفة اليوم إلى الظهور المفاجئ للكنائس الكبيرة المستقلة التى تجذب العمال المعرفيين الجدد من ناحية، وإلى الظهور المفاجئ الواسع الانتشار والمتنامى للعنصرة أى عيد الحصاد عند اليهود الذى يجذب عددا كبيرا من العاملين الأقل تعليما والأعضاء الرجعيين فى المجتمع الحديث من ناحية أخرى.

ويجب أن يبدو واضحا منذ البداية أن الإدارة والالتزام هما بُعدان مختلفان للعمل ذاته. فالمقاول الذى لا يعرف كيف يدير عمله لن يعيش طويلا. والمدير الذى لا يجدد لن يدوم طويلا. والحقيقة التى يناقشها الفصل الثالث أن العمل التجارى وكل منظمة أخرى اليوم يجب أن تكون مصممة على التغيير بناء على معدل، وأن تبدع التغيير لا أن تقوم برد الفعل حياله.

ولكن النشاطات الملتزمة تبدأ من الخارج ثم تركز على الخارج أيضا. وهى لهذا لا تناسب النظريات التقليدية لمجال الإدارة، التى تشرح كيف صار شائعا أن تصير العلاقة بين الإدارة والالتزام صعبة إن لم تكن متضاربة. فأية منظمة تظن بالفعل أن الإدارة والالتزام مختلفان إن لم يكونا متعارضين، سرعان ما تجد ذاتها خارج العمل التجارى.

تضخم التركيز الداخلى على الإدارة كثيرا فى العقود الأخيرة بسبب النهضة فى تقنية الإعلام. فتقنية الإعلام حتى الآن ربما أحدثت بالفعل أضرارا كثيرة للإدارة أكثر من مساعدتها، كما يوضح ذلك الفصل الرابع بعمق أكثر.

والنظرية التقليدية القائلة إن داخل المنظمة هو ميدانها تعنى أن الإدارة يفترض أن تهتم بالجهود إن لم تكن بالتكلفة فقط. فالجهد هو الشيء الوحيد الذى يحيا داخل المنظمة. وبالمثل، كل ما هو داخل المنظمة هو مركز للتكلفة.

ولكن النتائج التى تحققها أية مؤسسة تعيش فقط خارجها.

ومن المفهوم أن الإدارة تبدأ بالاهتمام بداخل المنظمة. وعندما ظهرت المنظمات الكبرى لأول مرة، بالمشروع التجارى حوالى ١٨٧٠ فأولها وأوضحها أن الإدارة فى الداخل كانت تحديا جديدا. ولم يقدم عليها أحد من قبل. وبينما كانت النظرية القائلة إن ميدان الإدارة فى المنظمة هو الداخل، أو على الأقل يشرحها، فاستمرار هذه النظرية لا يعنى شيئا. فهى تناقُض فى وظيفة المنظمة وطبيعتها.

ويجب أن تركز الإدارة على النتائج والأداء فى المنظمة. فالواجب الأول للمنظمة حقا هو تعريف النتائج والأداء فى منظمة ما. وهذا، كما ثبت ممن عملوا فى مجالها فى حد ذاته، واحد من أصعب الأمور وأكثرها إثارة للجدل، ولكنه كذلك واحد من أهم الواجبات. ولهذا فوظيفة الإدارة المحددة هى تنظيم الموارد للمنظمة لتحقيق النتائج خارج المنظمة.

ولهذا فالنظرية الجديدة – والأصل فى النموذج الجديد للإدارة بصفتها قانونا وتطبيقا تستند إليها – هى:

> إن الإدارة توجد من أجل تحقيق نتائج للمؤسسة. ويجب أن تبدأ بالنتائج المطلوب تحقيقها؛ ويتعين عليها أن تنظم الموارد الكفيلة بتحقيق هذه النتائج للمؤسسة. وهى العنصر الذى يجعل المؤسسة، سواء أكانت عملا تجاريا أو كنيسة أو جامعة أو مستشفى أو ملجأ لإيواء المنحرفات خلقيا، قادرة على تحقيق نتائج خارج نطاقها.

الخلاصة

هذا الفصل حاول عن قصد ألا يعطى إجابات، بل حاول أن يثير الأسئلة. ويشكل الأساس لكل ذلك بُعد النظر. فمركز المجتمع الحديث والاقتصاد والمجتمع ليست التقنية، وليست المعلومات، وليست الإنتاجية؛ بل هى المؤسسة التى تدار كعضو فى المجتمع يحقق النتائج المنشودة. وإن الإدارة هى الأداة المحددة وهى الوظيفة المحددة، وهى الوسيلة المحددة التى تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق النتائج. وهذا بالتالى يتطلب نموذجا جديدا نهائيا للإدارة:

> ففكرة الإدارة ومسئولياتها هما كل ما يؤثر على الأداء فى المؤسسة، سواء أكان داخلها أو خارجها وسواء أكان تحت سيطرتها أو تجاوزها.

الفصل الثانى

الاستراتيجية والحقائق المؤكدة الجديدة

لماذا الاستراتيجية. معدل المواليد المتدهور. توزيع الدخل. صناعات التنمية الحالية. تعريف الأداء. المنافسة العالمية. التنافر المتزايد بين الحقيقة الاقتصادية والحقيقة السياسية.

مقدمة

لماذا الاستراتيجية؟

كل منظمة تعمل بموجب نظرية فى الأعمال التجارية(*) أى مجموعة من الافتراضات عن هوية هذا العمل التجارى، وعن أهدافه، وكيف تحدد النتائج، وعمن يكونوا عملاؤها وما هو تقييم العملاء لما يشترون.

حوّلت الخطة العامة الاستراتيجية هذه النظرية إلى أداء. وهدفها هو تمكين المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوّة فى بيئة لا يمكن التنبوء بها؛ لأن الاستراتيجية تسمح للمنظمة بأن تكون عن قصد انتهازية للفرص.

والاستراتيجية كذلك اختبار لنظرية العمل التجارى. فإذا فشلت الاستراتيجية فى تحقيق النتائج المطلوبة، فإن هذا هو الدليل الأول الخطير الدال على أن نظرية العمل التجارى فى حاجة إلى إعادة النظر فيها. وإذا تحقق نجاح غير متوقع فإن ذلك يصبح كذلك الدليل الأول على أن نظرية العمل التجارى فى حاجة إلى إعادة التفكير فيها. والحقيقة، إن ما يسمى "بالفرصة" يمكن تقريرها فقط إذا كانت هناك

(*) انظر الفصل الأول "نظرية العمل التجارى" فى كتاب **بيتر دروكر يكتب عن المهنة فى الإدارة**، (كيمبريدج، ماس: مطبعة المدرسة التجارية بهارڤارد، ١٩٩٨).

استراتيجية: وإلا لما كانت هناك طريقة تفيد بالتقدم الأصلى الذى تحققه المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، ومدى الانحراف والتمزق فى الموارد.

ولكن ما هى القواعد التى تستند إليها الاستراتيجية فى فترة من التغير السريع والشك، مثل تلك التى يواجهها العالم فى نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادى والعشرين؟ وهل هناك أية افتراضات تُبنى عليها الاستراتيجيات فى المنظمة وخاصة فى العمل التجارى؟ هل هناك حقائق مؤكدة؟

هناك بحق خمس ظواهر يمكن اعتبارها حقائق مؤكدة. وهى تختلف عن أية ظواهر تضعها الاستراتيجية حاليا فى الاعتبار. وفوق كل شىء ليست بالضرورة اقتصادية. فهى فى المقام الأول اجتماعية وسياسية.

وهذه الظواهر الخمس هى:

١- معدل المواليد المتدهور فى العالم المتقدم.

٢- التحولات فى توزيع الدخل المتيسر.

٣- تعريف الأداء.

٤- المنافسة العالمية.

٥- التنافر المتزايد بين العولمة الاقتصادية والتمزق السياسى.

أولا: معدل المواليد المتدهور

وأهم هذه الحقائق الفريدة التى ليست لها سابقة فى التاريخ، هى معدل المواليد المتدهور فى العالم المتقدم. ففى غربى ووسط أوروبا وفى اليابان هبط معدل المواليد دون المعدل المطلوب لإعادة بناء التعداد السكانى؛ أى دون ٢,١ من المواليد الأحياء بالنسبة للنساء فى سن الخصوبة.

وفى بعض أقاليم إيطاليا الثرية على سبيل المثال، فى بولونيا، هبط معدل المواليد فى عام ١٩٩٩ بنحو ٠,٨، وفى اليابان ١,٣. والحقيقة إن اليابان وجميع دول

جنوبى أوروبا مثل البرتغال وإسپانيا وجنوبى فرنسا وإيطاليا واليونان، ستنجرف نحو تيار الانتحار الوطنى الجماعى عند نهاية القرن الحادى والعشرين. وحينئذ سوف يصل تعداد إيطاليا البالغ حاليا ٦٠ مليون نسمة على سبيل المثال إلى أقل من ٢٠ أو ٢٢ مليون نسمة؛ وكذلك اليابان البالغ تعدادها الآن ١٢٥ مليون نسمة سوف يصل إلى أقل من ٥٠ أو ٥٥ مليون نسمة. ولكن حتى فى غربى وشمالى أوروبا يهبط التعداد بنسبة ١.٥ والهبوط فى تزايد.

ولكن فى الولايات المتحدة كذلك يبلغ معدل المواليد الآن أدنى من ٢ ويميل إلى الهبوط بانتظام. وهو مرتفع حاليا بسبب الأعداد الكبيرة من المهاجرين إليها، الذين لا يزالون بالنسبة للجيل الأول يميلون إلى الإبقاء على معدل المواليد العالى الذى اعتادوه فى وطنهم الأصلى مثل المكسيك.

وفى اليابان وفى جنوبى أوروبا يتسنم التعداد السكانى الذروة كما هو فى ألمانيا. وفى الولايات المتحدة يظل ينمو لمدة ٢٠ أو ٢٥ عاما، رغم أن النمو الكلى بعد عام ٢٠١٥ سوف يكون فى المواطنين الذين تتراوح أعمارهم بين ٥٥ عاما وأكثر.

ولكن الأهم من الأعداد المطلقة هو توزيع الأعمار بين السكان. فبحلول عام ٢٠٨٠ سيكون توزيع الأعمار بين العشرين مليونا فى إيطاليا كالآتى: عدد ضئيل جدا سيكون تحت سن الخامسة عشرة وعدد كبير جدا يبلغ حوالى ثلث التعداد السكانى ستتجاوز أعمارهم الستين. والتفاوت فى اليابان بين الشباب وبين من تتجاوز أعمارهم سن التقاعد التقليدى سوف يكون بالمثل كبيرا إن لم يكن أكبر. وفى الولايات المتحدة يتزايد ببطء شديد عدد الشباب عن عدد الكبار الذين تجاوزوا سن التقاعد التقليدى. ولا يزال عدد الشباب حتى عام ٢٠١٥ يتزايد بأعداد كبيرة فى الولايات المتحدة. ولكنه من المحتمل أن ينحدر بسرعة كبيرة.

وربما يتغير معدل المواليد، وقد يكون ذلك سريعا جدا كما حدث فى التجربة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. ولكن حتى إذا ارتفع معدل المواليد فى العالم المتقدم بشدة، فسوف يستغرق ذلك حوالى عشرين عاما حتى يبلغ المواليد السن الذى

ينضمون فيه إلى القوى العاملة. وليس هناك ما يمنع الهبوط السريع فى القوى العاملة ذات العمر التقليدى، سوى الهجرة الجماعية غير المسبوقة، للأعمار دون الستين أو الخامسة والستين فى الدول المتقدمة، وفى الولايات المتحدة بعد عام ٢٠٢٥ تقريبا، وأبكر من ذلك فى بقية دول العالم المتقدم.

وليست هنا سابقة لهذا الموضوع. وربما كان معدل المواليد فى جزء من الإمبراطورية الرومانية هابطا بعد عام ٢٠٠ أو ٢٥٠ الميلادية، ولكن بطبيعة الحال ليست هناك أرقام إحصائية. وفوق كل هذا لم تكن هناك سابقة لبناء التعداد السكانى حيث تفوق أعمار السكان الكبار الذين تجاوزوا سن التقاعد أعمار الشباب، كما هو واقع الآن فى أجزاء من دول أوروبا، وكما سوف يحدث فى منتصف القرن الحادى والعشرين فى الدول المتقدمة.

ومنذ مائتى سنة على أقل تقدير كانت جميع المؤسسات فى العالم الحديث وخاصة جميع الأعمال التجارية تفترض معدلا منتظما للنمو السكانى. وفى الغرب ظل التعداد السكانى يتزايد منذ عام ١٤٠٠. ومنذ عام ١٧٠٠ وما بعده تزايد التعداد سريعا حتى بعد الحرب العالمية الثانية. وبدأ النمو السكانى فى اليابان فى حوالى عام ١٦٠٠ أى بعد نهاية الحروب الأهلية؛ ثم تسارع فى النمو فى حوالى عام ١٨٠٠ واستمر هكذا حتى بعد الحرب العالمية الثانية. وفى الدول المتقدمة ينبغى أن تُبنى الخطة الاستراتيجية لجميع المؤسسات من الآن فصاعدا على النظرية المختلفة تماما عن التعداد السكانى المتناقص وخاصة عن التناقص فى الشباب.

وليست مشكلة كبار السن من السكان التى شغلت رجال الاقتصاد والسياسة والجماهير فى جميع الدول النامية، شيئا جديدا. فمتوسط العمر المتوقع تزايد منذ القرن الثامن عشر وبالتأكيد منذ القرن التاسع عشر فى الدول المتقدمة. ولم تكن تتزايد سريعا فى الخمسين سنة الأخيرة بأكثر من تزايدها فى المائة والخمسين سنة الماضية. ونعرف كذلك كيف نعالج هذه المشكلة. ومن الصعب والمؤلم والمضطرب وعلى غير ما يود الناس أن نؤكد هذا. ولكن أثناء العشرين او الثلاثين سنة القادمة سوف

يرتفع سن التقاعد فى الدول المتقدمة ليصبح حوالى التاسعة والسبعين، أو نحو ذلك. فسن التاسعة والسبعين فى مجال متوسط العمر المتوقع من الصحة والحياة يماثل سن الخامسة والستين فى عام ١٩٣٦، حينما طبقت الولايات المتحدة، وهى آخر دولة غربية تُقْدِم على ذلك، الخطة الوطنية للتقاعد (الأمن الاجتماعى).

وبالمثل، ليس هناك جديد فى النمو السكانى فى العالم الثالث. فهو يتوازى مع النمو السكانى فى الدول المتقدمة قبل مائة عام، وإن كان أسرع بنسبة ضئيلة. ويتباطأ النمو السكانى فى معظم دول العالم الثالث بالسرعة التى تجعلنا نتوقع بما يشبه التأكيد أن يتوقف عن الصعود أو الهبوط حتى يصل إلى نقطة الأزمة فيما عدا الهند. والمفهوم فى مجال المواد الغذائية والمواد الخام أنها لا تواجه أزمة كبيرة. ونعرف أن الماء العذب والهواء النقى سوف يتعرضان لمشكلات هائلة، وأن التعداد السكانى والبيئة سوف يوضعان فى الميزان. ولكن ذلك أيضا لا يشكل مشكلة كما يظن كثير من الناس. ففى بعض المناطق فى أوروبا، مثل منطقة الروهر فى ألمانيا، حدثت مشكلة فى القرن العشرين، وتمت مواجهتها وحلها بطريقة مُرْضية.

وما سوف نكرر أنه غير مسبوق تماما، هو انهيار معدل المواليد فى الدول المتقدمة.

وهناك بعض التوقعات الواضحة المعالم.

١- فى العشرين أو الثلاثين سنة القادمة سوف يتحكم علم الإحصاء للتعداد السكانى فى السياسة فى الدول المتقدمة. وسوف تكون السياسة حتما ذات اضطراب كبير. وليست هناك دولة مستعدة لمواجهة الأزمة. والحقيقة، إن الطوائف والأحزاب السياسية فى أية دولة ليست مصطفة حول القضايا التى يتمخض عنها الإحصاء السكانى. فهل يعتبر تمديد سن التقاعد "يمينا" أو "يسارا"؟ وهل يعتبر تشجيع كبار السن على الاستمرار فى العمل بعد عمر الستين بإعفاء جزء أو كل ما يحصلّون من دخل عملا "تقدميا" أو "رجعيا"، "تحرريا" أو "محافظا"؟

ولكن قضية الهجرة سوف تكون محبطة أو أكثر من ذلك سياسيا. فالاضمحلال السكانى فى الدول المتقدمة والثرية يصاحبه نمو سكانى فى معظم الدول الفقيرة المجاورة لها من العالم الثالث. ففى حالة الولايات المتحدة تجاورها أمريكا الوسطى ودول البحر الكاريبى؛ وفى حالة جنوبى أوروبا تواجهها دول شمالى أفريقيا؛ وفى حالة ألمانيا تجاورها روسيا المعتبرة من العالم الثالث؛ وفى حالة اليابان تحيط بها الفيلبين وإندونيسيا ودول جنوب شرقى آسيا. ومقاومة ضغط الهجرة يماثل تماما مقاومة قانون الجاذبية. وليست هناك قضية ملتهبة أكثر من الهجرة على نطاق واسع، وخاصة من الدول ذات الحضارات والديانات المختلفة. ويحتمل أن ينال الاضطراب كثيرا وبعنف من اليابان؛ نظرا إلى إنها لا يزال لديها أقل عمر للتقاعد من جانب، وإن سوق العمل فيها جامد تماما ليس فيه مرونة من جانب آخر؛ كما إن اليابان لم يسبق لها فى تاريخها المسجل أن سمحت بالهجرة على أية حال. وبالعكس، سوف تكون المشكلة أقل حدة فى الولايات المتحدة، نظرا إلى إنها دولة من المهاجرين، وإن لديها أكثر أسواق العمل مرونة. ولكن حتى فى الولايات المتحدة ترتبط التغيرات فى التوزيع السكانى بظهور مشاعر سياسية هائلة تثير حولها تماما تحولات سياسية غير مسبوقة.

٢- وفى العشرين أو الثلاثين سنة القادمة لا يحتمل أن تكون فى الدول المتقدمة سياسة ثابتة أو حكومة قوية. فعدم استقرار الحكومة سوف يكون نموذجا سائدا.

٣- سوف تعنى "الإحالة إلى التقاعد" شيئين مختلفين. فمن المحتمل أن يستمر العرف السائد عن "الإحالة المبكرة للتقاعد". وهذا لا يعنى أن يتوقف الشخص المحال إلى التقاعد عن العمل؛ بل يعنى أن يتوقف الشخص عن العمل كل الوقت، أو أن يعمل موظفا فى إحدى المنظمات طوال السنة بدلا من أن يعمل بضع شهور على فترات متفرقة. فالعلاقات التقليدية فى العمل بين العلاقات الأكثر جمودا والأشد انتظاما، يحتمل أن تكون متغايرة الخواص ومرنة بشكل متزايد، بالنسبة لكبار السن على الأقل (انظر كذلك الفصلين الأول والسادس).

وسوف تتزايد هذه الحالة نظراً إلى أن مركز الجاذبية فى تعداد كبار السن ينتقل من العمال اليدويين إلى العاملين الذين لم يسبق لهم العمل بأيديهم وخاصة عمال المعرفة، وهو الانتقال الذى سيبدأ فى الولايات المتحدة حوالى عام ٢٠١٠ عندما يبلغ الأطفال الذين ولدوا بعد الحرب العالمية الثانية بأعلى معدل مواليد – الذى بدأ فى عام ١٩٤٨ – سن التقاعد التقليدى. فهؤلاء الأطفال هم أول جيل فى تاريخ البشرية لم يعمل معظمهم فى العمل اليدوى بل تضاعف عددهم فى العمل المعرفى. وهم بهذا أيضا أول جيل فى تاريخ البشرية لم ينهكه العمل اليدوى بعد ثلاثين أو أربعين عاما من العمل طول الوقت، ولم يفتَّ فى عضده العمل اليدوى، ولكنه فى الغالب الأعم قادر تماما على العمل ببدنه وبعقله.

ويحتاج الأمر حاليا فى كل من أوروبا واليابان إلى التجديدات الهائلة فى العمل والعمالة. وفى الولايات المتحدة ربما لا يزال هناك عدد كاف من الشباب القادر على تأجيل التغيرات الجذرية حتى حوالى عام ٢٠١٠. ولكنَّ الاحتمال الأكبر أن تتطور علاقات العمل الجديدة أولا فى الولايات المتحدة، نظرا لأسواق العمل الأكثر مرونة والأقل قيودا، والتجريب التقليدى الشائع بين أصحاب العمل الفردى والعاملين الفرادى كذلك.

ولهذا ففى الولايات المتحدة يجب أن تبدأ منظمات العمل، وليست فقط الأعمال التجارية، وبأسرع ما يمكن بتجريب علاقات العمل الجديدة مع كبار السن، وخاصة العاملين المعرفيين منهم. فالمنظمة التى نجحت فى أول الأمر فى جذب العمال المعرفيين الذين تجاوزوا سن التقاعد والتمسك بهم وجعلهم منتجين تماما، سوف تجنى ثمارا تنافسية هائلة. وعلى أية حال يجب أن تُبنى الخطة العامة الاستراتيجية لأية منظمة على نظرية مفادها إن جزءا كبيرا ومتزايدا من العمل بما فيها بعض الأعمال الأكثر أهمية يجب أن تتم فى العشرين أو الثلاثين سنة القادمة بمعرفة عاملين تجاوزوا سن العمل التقليدى ولم يكونوا ولن يكونوا "مديرين تنفيذيين" ولا "مرؤوسين" بالمفهوم التقليدى؛ وليسوا عاملين طوال الوقت، بل حضروا ليعملوا فى مكتب الشركة كل يوم.

٤- والتوقع النهائى هو أنه فى الدول المتقدمة نرى أن الإنتاجية لجميع العاملين - سواء أكانوا يعملون الوقت كله أو جزءا منه، وخاصة العاملين المعرفيين - يجب أن تزيد بسرعة كبيرة (انظر الفصل الخامس) وإلا فقدت الدولة وكل المنظمات العاملة بها موقعها واتجهت إلى الفقر باستمرار.

ولكنْ ما هى التوقعات بالنسبة لشركة فردية فى إحدى الدول المتقدمة؟

والسؤال الأول يدور حول النمو المطَّرد فى عدد كبار السن الذين يستمرون فى إمداد فرص السوق وإلى متى؟ فكبار السن فى جميع الدول المتقدمة صاروا أكثر المجموعات تمتعا بالرخاء فى المجتمع، بالدخل الذى يتقاضون بعد تقاعدهم والذى يفوق بكثير دخول العاملين قبل سن التقاعد. وسوف تتزايد أعدادهم باستمرار. ولكن هل يظل دخلهم مرتفعا أم يتعرض للهبوط؟ وهل يستمرون فى الإنفاق بحرية مثلما كانوا يفعلون؟ وأكبر علامة استفهام: هل تستمر لديهم الرغبة فى البقاء "شبابا" وينفقون ما يتناسب مع هذه الرغبة؟ والجواب لهذه الأسئلة يشكل بقدر كبير سوق المستهلك فى الدول المتقدمة متضمنا الاقتصاد كذلك.

وماذا يعنى تقلص عدد الشباب وخاصة من الأعمار تحت الثمانية عشر، أى الرضَّع والأطفال والمراهقين، بالنسبة للاقتصاد والمتاجر الفردية. فهل يعنى ذلك تهديدا؟ أم تعنى كذلك فرصة لإنشاء مؤسسة بذاتها؟

فوجود عدد قليل من الأطفال يمكن النظر إليه على أنه فرصة سانحة لرفع مستوى المدارس فى كل مكان. وحتى الآن تعتبر اليابان الدولة الوحيدة التى تدرك أن العنصر الحاسم فى رفع كفاءة الدولة فى الأداء، هو تعليم الطفل الصغير، ولهذا يحظى المدرس فى المدارس الابتدائية بالاهتمام البالغ فى المؤسسة التعليمية ويحتاج إلى أفضل المعاملات وأكثر الاحترام وأرفع الأجور.

وحتى بالنسبة للعامل التجارى الذى يكسب قوته من صنع سلع للأطفال الصغار، فإن معدل المواليد المتدهور ربما يكون فرصة سانحة له. فمما يمكن إدراكه

أن قلة عدد الأطفال ترفع من قدر الطفل حتى يصبح أكثر قيمة ويُخصَّص له النصيب الأوفر من الدخل المتيسر للأسرة.

حدث ذلك بوضوح فى دولة واحدة وضعت أحد أهدافها الوطنية تناقص عدد المواليد، وهى الصين. فالسياسة الصينية التى تحدد عدد الأطفال بواحد لكل أسرة، طبقت ذلك بفاعلية فى المدن الكبرى بالصين، حيث اقتصر عدد الأطفال على واحد فى الغالبية العظمى للأسرة. وهناك عدد كبير من الأسر رغم فقرها تغدق فى الإنفاق على الطفل الوحيد أكثر مما كانت تنفق على ثلاثة أو أربعة أطفال. وهناك علامات فى كل من ألمانيا وإيطاليا تدل على معاملة متماثلة. وحتى فى الولايات المتحدة فإن الأسرة من الطبقة المتوسطة حيث يهبط فيها معدل المواليد، تنفق بسخاء أوفر على عدد الأطفال الأقل. وتحقق هذا باستغلال شركة ماتيل هذا النجاح الهائل بإنتاج لعب الأطفال الباهظة الثمن: باربى.

ولانهيار معدل المواليد توقعات سياسية واجتماعية هائلة لا يمكن التنبوء بها اليوم؛ ولكنها بالتأكيد سوف تكون لها نتائج اقتصادية وتجارية كذلك، يمكن كشف بعضها كما يمكن اختبار البعض الآخر. وفوق كل هذا، فأى تخطيط استراتيجى بمعنى أى التزام بالموارد الحالية من أجل التوقعات المستقبلية يجب أن يبدأ بإحصاء التعداد السكانى، وخاصة بمعدل المواليد المتدهور فى العالم المتقدم. وهذا هو أكثر التطورات إثارة للعجب؛ وهو الشىء الذى لم يتوقعه أحد ولم يسبق حدوثه على الإطلاق.

ثانيا- توزيع الدخل

تُماثل التحولات فى الأنصبة من الدخل المتيسر فى أهميتها التحولات فى التعداد السكانى، رغم أنها لا تَلْقى فى العادة إلا قليلا من الاهتمام. ومن المحتمل إن لم يكن من المؤكد أن تحدث تحولات جذرية مثل تحولات التعداد السكانى خلال العقود الأولى من القرن الحادى والعشرين.

وأصبحت الأعمال التجارية والصناعات ذات وعى أكبر بموقف أسواقها: وتتعامل بالأرقام فى مبيعاتها وتدرك ما إذا كانت مبيعاتها فى صعود أو هبوط. ويعرف كل منها إذا كان ينمو فى الحجم أو لا. ولكن فى الواقع لا يعلم أحد الرقم ذا الأهمية حقا فى نصيب عملائه، سواء أكانوا مؤسسات أو متاجر أو عملاء نهائيين، من الدخل المتيسر الذى يُنفق على منتوجاته أو خدماته التى ينتجها ويبيعها. وفى الواقع لا يعلم أحد إذا كانت الأنصبة صاعدة أم هابطة.

والأنصبة من الدخل المتيسر هى الأساس فى جميع المعلومات الاقتصادية. وهى فى المقام الأول من بين جميع المعلومات الخارجية الأيسر عادة فى الحصول عليها (انظر الفصل الرابع). وهى كذلك عادة القاعدة التى تُبنى عليها الخطط الاستراتيجية. فمن المسلم به كقاعدة أن التوجهات فى توزيع الدخل المتيسر نحو فئة معينة من المنتوجات أو فئة معينة من الخدمات تميل منذ نشأتها إلى أن تدوم فترة طويلة من الزمن؛ فهى عادة منيعة حتى فى دائرة الأعمال التجارية.

ولهذا السبب فهناك بعض التغيرات الأكثر أهمية فى إحدى المؤسسات عن التغيرات فى التوجهات. وبنفس القدر من الأهمية يصير التغير داخل التوجهات ذاتها أى التحول من نوع من المنتوجات أو الخدمات إلى نوع آخر أو خدمة أخرى داخل الفئة ذاتها.

وفى أثناء العقود الأولى من القرن الحادى والعشرين سوف تحدث تغيرات فى التوجهات وتغيرات داخل هذه التوجهات. إلا أن المديرين التنفيذيين وخبراء الاقتصاد لا يعّيرون توزيع الأنصبة من الدخل المتيسر اهتماما كبيرا. والحقيقة أن معظمهم يجهلون ذلك.

> ويعتقد خبراء الاقتصاد والأغلبية الساحقة من مديرى التنفيذ فى المتاجر على سبيل المثال، أن التوسع الاقتصادى الهائل فى القرن العشرين قادته قوى اقتصادية. وعلى العكس، لم يكن النصيب من الدخل المتيسر المخصص

لإشباع الحاجات الاقتصادية يهبط بانتظام أثناء هذا القرن في جميع الدول المتقدمة.

وكانت قطاعات النمو الأربعة في القرن العشرين هي على التوالي:

- الحكومة
- الرعاية الصحية
- التعليم
- وقت الفراغ

وربما كان وقت الفراغ هو الذي يلاقي توسعا هائلا في الإنتاجية الاقتصادية يماثل التوسع في القطاعات الثلاث الأخرى مجتمعة.

ففي عام ١٩٠٠ كانت الغالبية العظمى من الناس في الدول المتقدمة لا تزال تعمل ستين ساعة على الأقل في الأسبوع، وواحدا وخمسين أسبوعا في السنة، مع ثمانية أيام إجازة في السنة، وستة أيام عمل في الأسبوع. وبحلول نهاية القرن كانت الغالبية العظمى تعمل أقل من أربعين ساعة في الأسبوع، وفي ألمانيا أربعا وثلاثين أو خمسا وثلاثين ساعة، وفي الولايات المتحدة سبعة وأربعين أسبوعا في السنة، أي بحوالي إثنى عشر يوما إجازة في السنة، وخمسة أيام في الأسبوع، بتخفيض يتراوح من ثلاث آلاف ساعة في السنة إلى أقل من ألف وخمسمائة ساعة في ألمانيا، وحتى ١٨٥٠ ساعة في الولايات المتحدة أكثر الدول المتقدمة مشقة في العمل.

ومن قطاعات النمو الأربعة هذه في القرن العشرين، ربما كانت الحكومة أكثرها تأثيرا على توزيع الدخل المتيسر؛ ليس بسبب أنها مشتر ومستخدم كبير للمنتوجات والخدمات، فيما عدا في وقت الحرب حيث تكون أكبر الحكومات مستهلكا هامشيا؛ بل لأن الوظيفة الاقتصادية الرئيسة للحكومة في الدول المتقدمة هي إعادة توزيع ما بين

٣٠٪ و٥٠٪ من الدخل الوطنى للدولة. وليس هناك شىء آخر ذو أثر كبير على توزيع الأنصبة من الدخل الوطنى مثل التغيرات فى سياسة الحكومة.

وقطاعات النمو الثلاثة الأخرى وهى الرعاية الصحية والتعليم ووقت الفراغ كلها مستخدمون كبار للمنتوجات والخدمات، وذلك بالنسبة للسلع المادية. ولكن لا أحد منها يزود بالمواد، وهذا يعنى إشباع الحاجات الاقتصادية.

والقطاعات الأربعة ليست فى "السوق الحرة" ولا تتصرف طبقا لقواعد الاقتصاد من العرض والطلب، وليست بالتحديد ذات "حساسية فى الأسعار"، وكلها مجتمعة لا تناسب نموذج الاقتصاد أو تتصرف طبقا للنظريات الاقتصادية.

ولكنها مجتمعة صحيحة فى نصف الاقتصاد المتقدم حتى أكثرها تطبيقا "للرأسمالية".

وتوجهات هذه القطاعات الأربعة لهذا هى أول ما تضعها الخطط الاستراتيجية فى الاعتبار. وكل هذه القطاعات الأربعة من المؤكد أنها تتغير جذريا فى العقود القادمة.

والحكومة فى شكلها التقليدى بصفتها الجامع الذى يعيد توزيع الدخل الوطنى، يُفترض أنه توقف عن النمو، رغم أن الأرقام حتى الآن وخاصة فى الولايات المتحدة والمملكة المتحدة لا تؤيد هذه الفكرة. ولكن الحكومات فى جميع الدول المتقدمة رغم كل أعمال "الخصخصة" تكتسب بسرعة أدوات جديدة وقوية جدا للتأثير، إذا لم تكن للسيطرة، على التوزيع للدخل المتيسر على شكل تعليمات جديدة للسيطرة على الموارد الاقتصادية وتوجيهها نحو أهداف جديدة كالبيئة مثلا. فالتخطيط الاستراتيجى لهذا عليه ان يعتبر الحكومة اهتمامه الأول فى الصناعة أو فى استراتيجية الشركة.

وبالمقارنة، فإن وقت الفراغ قطاع "ناضج" وربما كان "هابطا". ففى الدول المتقدمة ربما نكون فى نهاية فترة التخفيض المنتظم لساعات العمل الأسبوعية. والحقيقة إن هذه علامات دالة على أن ساعات العمل سوف ترتفع ثانية، وخاصة فى الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. وسوق وقت الفراغ هو الثانى فى القرن العشرين

بعد سوق التسليح فى سرعة النمو. وهو يدل دلالات واضحة على أنه هابط، وهو سريع فى زيادة المنافسة على الوقت، أى فى "القوة الشرائية" لسوق وقت الفراغ؛ وذو هوامش أرباح هابطة بشدة، ويقل فيه التفاضل رويدا رويدا بين الذهاب إلى السينما أو الاستماع إلى الفيديو والكاسيت والتسجيلات فى تلفاز المنزل.

ويجب أن يستمر قطاعا الرعاية الصحية والتعليم فى كونهما "قطاعى نمو" كبيرين، ويؤكد علم الإحصاء السكانى منطق هذه الحقيقة.

ولكن من المؤكد أن كليهما سيخضع لتحولات كبيرة داخل القطاع، مثل التحول السابق دراسته من التدريس فى المدارس للصغار إلى التعليم المستمر فى المدارس الثانوية للبالغين من العمال المعرفيين. وربما كانت التحولات فى الرعاية الصحية الموضحة أمامنا فى كل دولة متقدمة ستحدث حتى بأشد وأسرع مما هى عليه الآن.

فماذا تعنى هذه التطورات التى حدثت فى القرن العشرين فى قطاعات النمو بالنسبة للتخطيط الاستراتيجى فى القرن الحادى والعشرين فى مؤسسة بذاتها سواء أكانت متجرا أو جامعة أو مستشفى أو كنيسة؟

وتحتاج الإجابة على هذا السؤال أولا إلى التعريف بماذا يجعل هذه الصناعة صناعة "نمو" أو صناعة "نضوج" أو صناعة "اضمحلال". فصناعة النمو هى الصناعة التى يكون الطلب على منتوجاتها سواء أكانت سلعا أو خدمات ينمو أسرع من الدخل الوطنى و/أو التعداد السكانى. والصناعة التى يكون الطلب على منتوجاتها أو خدماتها ينمو بنفس السرعة التى ينمو بها الدخل الوطنى و/أو التعداد السكانى هى صناعة "نضوج". والصناعة التى يكون الطلب على منتوجاتها أو خدماتها ينمو بسرعة أقل من الدخل الوطنى و/أو التعداد السكانى هى صناعة "اضمحلال"، حتى ولو كان حجم مبيعاتها المطلقة لا يزال مستمرا فى النمو.

فصناعة سيارات الركوب فى العالم على سبيل المثال كانت صناعة اضمحلال فى الثلاثين أو الأربعين سنة الماضية. وكانت حتى عام ١٩٦٠ أو ربما ١٩٧٠

صناعة نمو. وبحلول هذا الوقت كانت كل من آوروبا واليابان مشبعة تماما بالسيارات. فجملة المبيعات من سيارات الركوب فى العالم لا تزال تنمو، رغم أنه نمو بطئ. ولكنها تنمو بسرعة أقل من الدخل الوطنى أو التعداد السكانى.

وبالمثل، فمنذ الحرب العالمية الأولى وربما منذ عام ١٩٠٠ ظل نصيب الدخل الوطنى فى الدول المتقدمة، بل وفى الاقتصادى العالمى كله الذى ينفق على جميع أنواع السلع، يتناقص بانتظام بمعدل نصف الواحد فى المائة فى السنة فيما عدا أوقات الحروب. وكان هذا صحيحا بالنسبة للمواد الغذائية والمواد الصناعية الخام. وهذا يعنى أن أسعار جميع السلع منذ عام ١٩٠٠ مالت إلى الهبوط على امتداد أية فترة زمنية.

وما زال الاتجاه يميل إلى الهبوط.

وربما تحولت صناعات النضوج والاضمحلال مرة ثانية إلى صناعات نمو.

وربما كان ذلك هو الحال فى الصناعات التى تنتج آلات النقل مثل القاطرات الجرارة فى السكك الحديدية ومعدات بناء الطرق. وكانت مرافق النقل والبنية التحتية الموجودة فى الدول المتقدمة مهملة بشكل كبير. وفى دول العالم الناهض والعالم الثالث ظلت عقودا دون الحاجة الاقتصادية والتعداد السكانى، وربما كانت الصين مثالا واضحا لذلك. فهل يؤدى ذلك إلى طفرة ازدهار فى وسائل النقل مثل تلك التى أحدثها الازدهار الاقتصادى فى منتصف القرن التاسع عشر؟ وهناك مؤشرات قليلة تدل على ذلك حتى الآن، ولكن أحد هذه التوجهات يجب النظر إليه.

وأكرر إن هناك أمورا قليلة ولكنها ذات أهمية للتخطيط الاستراتيجى سواء أكانت تهديدا أو فرصا تماثل التحول فى التوجهات فى أنصبة الدخل المتيسر التى يحدثها هذا التحول.

صناعات التنمية الحالية

فما هى صناعات التنمية الحالية وماذا نتعلم منها؟

لم تكن صناعة الإعلام هى أسرع الصناعات نموا فى العالم وليست آكثرها ازدهارا فى الثلاثين سنة التى أنهت القرن العشرين: بل كانت الخدمات المصرفية، التى لم يكن لها مثيل من قبل، حيث كانت الخدمات الفردية توفر فائضا فى الدول المتقدمة من العمليات المالية تفيد المسنين فى صرف معاش التقاعد. ويشكل التغير فى توزيع التعداد السكانى السالف ذكره فى هذا الفصل الأساس فى هذه الخدمات المصرفية الجديدة.

وتزايد يقين الطبقة الوسطى من الناس التى تزايدت حديثا ممن لا يعملون بأيديهم بل يعملون فى مجالات المعرفة أو الخدمات عندما يبلغون سن الخامسة والأربعين أو الخمسين بأن مرتب التقاعد القائم حاليا لن يكون كافيا لإنفاقهم عندما يبلغون من الكبر عتيا. وبناء على هذا بدأ الناس فى سن الخامسة والأربعين أو الخمسين يبحثون عن استثمارات تضمن لهم تأمينا ماليا فى الثلاثين سنة القادمة.

وصناعة النمو الجديدة هذه تختلف كثيرا عن الصناعة المالية التقليدية مثل "البنوك المتحدة" ج.ب مورجان وسيتى بنك وجولدمان ساكس. ولم يكن المستثمرون الجدد يهتمون فى أول الأمر "بجمع المال" أو "بالصفقات"، بل وجهوا جل اهتمامهم لادخار المبلغ المحدود فى حوزتهم ليكون وسادة يتكئون عليها فى سنوات تقاعدهم. وجنت المؤسسات التى نشأت أرباحا طائلة مثل صناديق الاستثمار التعاونية وصناديق المعاشات التقاعدية وشركات الوساطة المالية (السمسرة) فى الولايات المتحدة أولا ثم فى المملكة المتحدة وتزايدت فى أسواق القارة الأوروبية واليابان.

ولم يدرك معظم "العمالقة" المصرفيين التقليديين أن وسائل "الخدمات المالية" قد تغيرت، بل رأوا فقط أن "المالية" كان لها النصيب الأوفر من الدخل المتيسر فى الدول المتقدمة. ولهذا قاموا بسرعة بالتوسع فى خدماتهم

التقليدية "الموحدة". ولكن الواقع أن النصيب من هذه الخدمات المصرفية التقليدية مثل قروض الشركات الكبرى أو العطاءات الشعبية الكبرى من السندات التجارية لم يكن ناميا، بل من المحتمل أن يكون سريع التقلص. فهذا هو مجال الشركات الكبرى. وقطاع النمو فى كل من الدول المتقدمة حتى اليابان فى العشرين سنة الماضية كان للمتاجر ذات الحجم المتوسط، بينما كان نصيب المتاجر الكبرى ينخفض بانتظام. والمتاجر المتوسطة الحجم النمطية ليست عملاء فى الخدمات المصرفية "المتحدة" التقليدية.

ونتيجة لذلك فالعمالقة المصرفيون التقليديون انتشروا انتشارا واسعا فى جميع أنحاء العالم، وعندما تناقصت كثيرا أرباح أعمالهم التجارية المشتركة المشروعة بسبب النقص المستمر فيها من جانب، وبسبب التنافس الشديد على أجزاء من الكعكة المتناقصة التى انخفضت فيها الأرباح إلى حد التلاشى، تزايد إقبال عمالقة البنوك المتحدة هذه على اللجوء إلى "ترويج المتاجرة فى حساباتهم"، متأملين تماما وبدون تحفظ دعم نفقاتهم العامة الإضافية. ومن المؤكد أن يؤدى هذا إلى الخسائر الجسيمة، كما علمنا من التاريخ المصرفى منذ عدة قرون بدءا من عائلة ميديتشى، كبار الحكام والتجار فى فلورنسا وتوسكانيا فى أوروبا فى القرن الخامس الميلادى. وهذه الخسائر الناتجة عن الخطأ فى دراسة التوجهات نحو الخدمات المصرفية بصفتها إحدى صناعات النمو الكبرى التى فجرت الأزمة الاقتصادية التى بدأت فى منتصف التسعينيات من القرن الحادى والعشرين، تهدد باحتواء الاقتصاد العالمى بأسره.

والتوجه الواقعى، أعنى به النمو فى "تمويل التجزئة" وفى المستثمرين الجدد، يحتمل أن يستمر على الرغم من الأزمة. ويحتمل أن يستمر على الأقل حتى تطبيق المجتمعات المتقدمة مناهجها فى التقاعد طبقا للحقائق التى تتمخض عنها الإحصاءات السكانية الجديدة السالف ذكرها.

وهاك نظام آخر ودرس آخر.

يعلم كل امرئ أن ما نطلق عليه "الإعلام" وما يمكن أن تنطبق عليه عبارة "المدخل إلى العالم" كان صناعة نمو كبرى نمت بمعدل تسارع كبير في كل من دول العالم المتقدمة والساعية إلى النمو، وحتى دول العالم الثالث تحت خط التنمية، أسرع من كل من الدخل الوطني والتعداد السكاني. ويسمع كل منا عن "الإلكترونيات" و"الحاسبات الإلكترونية" عندما نسمع عبارة "الإعلام". ولكن عدد الكتب المطبوعة التي نُشرت وبيعت في كل من الدول المتقدمة ارتفعت في الثلاثين أو الأربعين سنة الماضية بمعدل تسارع يماثل معدل بيع الأجهزة الإلكترونية الجديدة (انظر الفصل الرابع). وشركات نشر الكتب الرائدة في العالم، ربما لا تكون ازدهرت بمعدل تسارع يماثل معدلات تسارع كبرى الشركات الإلكترونية مثل إنتيل وميكروسوفت في الولايات المتحدة وساپ في ألمانيا، ولكنها ازدهرت بمعدل تسارع أكبر من معدل صناعة الإعلام الإلكترونية في مجموعها، وهي أكثر منها ربحا بدون منازع. ولكن رغم أن الولايات المتحدة كانت الأكبر والأسرع نموا في سوق الكتاب المطبوع في العالم، فلا يعترف أحد من الناشرين في الولايات المتحدة بذلك. ونتيجة لذلك أن كثيرا من شركات نشر الكتب الأمريكية صارت مملوكة الآن لغير الأمريكيين، وعلى راسهم بيرتيلزمان وهولتز برينك وميردوخ. وهذه الشركات يتزايد تحكمها في سوق الكتاب المطبوع في بقية أنحاء العالم، وهي تنمو هنا بمثل السرعة التي تنمو بها في الولايات المتحدة أو في اليابان أو في أوروبا، مثل نوادي بيرتلزمان للكتب في الصين.

والصناعات، سواء أكانت متاجر أو غير متاجر يجب أن تدار بطرق مختلفة اعتمادا على كونها من صناعات النمو أو صناعات النضوج أو صناعات الاضمحلال. فصناعة النمو التي تعتمد على الطلب لمنتوجاتها أو خدماتها الأسرع من الاقتصاد أو التعداد السكاني، تتمكن من بناء المستقبل. وتحتاج إلى أن تتولى الريادة في التجديد وأن تتوفر لديها العزيمة على مواجهة المخاطر. وتحتاج صناعة النضوج إلى الإدارة التي تمكنها من تبوُّء مكان القيادة في مناطق قليلة جدا ولكنها حيوية، وخاصة في المناطق التي يمكن إشباع المطالب فيها بأقل تكلفة وأكثر التقنيات تقدما أو بأعلى جودة.

ويجب أن تدار بمرونة وتغير سريع. وتنتقل صناعة الجودة من وسيلة لإشباع المطالب إلى أخرى. ولهذا فهى تحتاج إلى أن تدار من أجل التحالفات والمشاركات والمشاريع المشتركة لكى تتكيف سريعا مع هذه التحولات.

ومن الأمثلة على ذلك صناعة الأدوية. وحتى عهد قريب، ومنذ ابتكار عقار السلفا والمضادات الحيوية قبل الحرب العالمية الثانية بقليل كانت من صناعات النمو الرائدة. وفى العقد التاسع من القرن العشرين صارت صناعة نضوج. وهذا يعنى بمزيد من الاحتمالات أن تكون هناك تحولات سريعة ومفاجئة لاتباع طرق جديدة لإشباع الطلبات القديمة، مثل التحول من العقاقير الكيميائية المخدرة إلى التركيبات الوراثية والكائنات الحية الجزيئية والأجهزة الطبية الإلكترونية وحتى "الأدوية البديلة".

وفى الصناعة المضمحلة يجب أن تدار فوق كل اعتبار من أجل تحقيق خفض منتظم ومنهجى وهادف للتكلفة، ومن أجل التحسين المنتظم للجودة والخدمات، أى من أجل تقوية موقف الشركة داخل الصناعة، أكثر من الزيادة فى الحجم، الذى يمكن أن تقوم به شركة أخرى: ففى صناعة الاضمحلال يصبح إنشاء منتج متنوع ذى معنى أمرا أكثر صعوبة. وتميل المنتوجات فى الصناعة المضمحلة إلى أن تصبح "سلعا" كما حدث ذلك سريعا فى صناعة سيارات الركوب (فيما عدا بعض السيارات الفاخرة).

وفى الختام، يجب على المؤسسات سواء أكانت متاجر أو غير متاجر، أن تدرك كيف تبنى خططها الاستراتيجية على المعرفة والتكيف مع التوجهات فى توزيع الدخل المتيسر، وفوق كل هذا على أية تغيرات فى التوزيع، وتحتاج إلى كل من المعلومات الكمية والتحليل الجيد.

ثالثا- تعريف الأداء

ذكر چيمس هاربنجتون (١٦١١-١٦٧٧) أب الفلسفة السياسية فى إنجلترا، أستاذ كل من لوك وهيوم وبيرك، ومؤلف فصل **الأوراق الاتحادية**، فى كتابه **أوسيانيا**

أن "القوة تتبع الممتلكات". فتحول الأملاك من النبلاء العظام إلى ملاك الأرض الرئيسيين من أعيان الريف هو الذى بشر بالثورة الإنجليزية فى الأربعينيات من القرن السابع عشر. والإطاحة بالحكومة المطلقة وإحلال الحكومة البرلمانية لملاك الأراضى الجدد من الطبقة الأرستقراطية العليا المحلية.

وتدل الإحصاءات السكانية خلال الخمسين سنة الماضية على أن الممتلكات انتقلت فى جميع الدول المتقدمة. ونرى الآن التحول الناجم عن ذلك فى السلطة. وهناك تطوران – **أحدهما** ظهور الطبقة المتوسطة ولو أنها ليست ثرية وهى التى تتكون من العاملين بدون أيديهم، و**ثانيهما** امتداد متوسط العمر المتوقع – أدِّيا إلى ظهور مؤسسات مثل صناديق المعاشات التقاعدية وصناديق الاستثمار التعاونية. وهما الآن المالكان الشرعيان للممتلكات الرئيسية فى المجتمع المتقدم الحديث ذى الشركات الاتحادية المملوكة للجمهور.

بدأ التطور فى الولايات المتحدة يوصف لأول مرة فى كتاب **الثورة غير المنظورة** (١٩٧٥) وأعيد نشره بعنوان **ثورة صندوق المعاش التقاعدى** (١٩٩٣). ونتيجة لذلك تملك الآن المؤسسات التى تمثل مستحقى المعاشات فى المستقبل ما لا يقل عن ٤٠٪ من المؤسسات الجماهيرية الأمريكية المسجلة، وربما ما يزيد عن ٦٠٪ من كبرى المؤسسات. وهى بالمثل تملك المتاجر البريطانية. وتبدأ فى أن تكون المالكة للمتاجر فى كل الدول المتقدمة الأخرى مثل ألمانيا وفرنسا واليابان وغيرها. وبهذا التحول فى الممتلكات نرى تحولا فى السلطة.

وهذا هو الأساس فى الندوة الحالية حول التحكم فى الشركات الاتحادية التى تعتبر أساسا لندوة تهتم بمن يجب أن يدير المتاجر. وهى الأساس فى التحول الجذرى إلى التحكم السابق فى "عائد المساهمين". وتبدأ ندوة أخرى فى الظهور فى جميع الدول المتقدمة الأخرى.

> وحتى الآن لم تكن النظرية السائدة فى أية دولة بأن العمل التجارى وخاصة الكبير منه يجب أن يدار على وجه الحصر أو حتى بصفة مبدئية لصالح حَمَلة

الأسهم. ومنذ أواخر العشرينيات من القرن العشرين كانت النظرية السائدة فى الولايات المتحدة طنانة، تقر بأن المتجر يجب أن يدار من أجل مصالح متوازنة بين العملاء والموظفين وحملة الأسهم وغير ذلك، وتعنى حقا أنها يجب ألا تكون مسئولة أمام أحد. واتبعت بريطانيا السلوك ذاته بالنقص أو الزيادة. وفى اليابان وألمانيا واسكاندينافيا يُنظر إلى هذه المشروعات الكبيرة على أنها تدار مبدئيا لإيجاد تناغم اجتماعى والحفاظ عليه، بما يعنى أنها تدار لصالح العمال اليدويين.

ومئال وجهات النظر التقليدية هذه إلى زوال. ولكن النظرية الأمريكية التى ظهرت وتفيد بأن الأعمال التجارية يجب أن تدار على وجه الحصر والقصر من أجل العائد القصير الأجل للمساهمين هى الأخرى غير ملموسة، ومن المؤكد أن يعاد النظر فيها.

والأمن الاقتصادى للكثير من الناس فى المستقبل، بالنسبة لمن يتوقعون عمرا مديدا كلما تقدم بهم السن، يتزايد اعتماده على استثماراتهم الاقتصادية، أى على دخلهم بصفتهم مُلاَّكا. والتأكيد على الأداء مثل الذى يفيد حملة الأسهم، بناء على ذلك لن يذهب سدى. فالأرباح الفورية سواء أكانت فى العائدات أو فى أسعار الأسهم، ليست هى كل ما يحتاجون إليه، بل يحتاجون إلى عائدات اقتصادية لمدة عشرين أو ثلاثين عاما من الآن. ولكن فى الوقت ذاته، كما يوضح ذلك الفصل الخامس عن إنتاجية العامل المعرفى، فإن على الأعمال التجارية أن تعمل على زيادة إشباع مصالح موظفيها من العمال المعرفيين، أو على الأقل ترفع من هذه المصالح بالقدر الكافى الذى يجذب ويحافظ على العمال المعرفيين الذين تحتاج إليهم وتجعلهم منتجين.

وبالتالى، فإن الموظف الذى من أجله يُفترض أن تدار الشركة التقليدية الألمانية أو اليابانية، ونعنى به العامل اليدوى، سوف تقل أهميته تدريجيا، وبالتالى يقل معه التأكيد التقليدى على التناغم الاجتماعى الذى يعتبر هدفا لأداء المشروع التجارى وخاصة فى المشروعات الكبرى.

فالندوة الحالية حول التحكم فى الشركات لهذا ليست إلا أولى المشادات الكلامية. وعلينا أن نتعلم كيف نصوغ تعريفات جديدة "للأداء" وما يعنيه فى مشروع

معين، وخاصة فى المشروع الكبير الذى يملكه الجمهور. وعلينا أن نتعلم كيف نوازن بين النتائج القصيرة الأجل التى يؤكدها الحاضر بأنها "قيمة حملة الأسهم"، وبين الرخاء البعيد المدى والبقاء الدائم للمشروع. وحتى فى المصطلحات المالية الصرفة سوف نواجه شيئا جديدا تماما هو حاجة المشروع إلى أن يظل قائما لمدة ثلاثين أو أربعين سنة، أى أن يظل قائما حتى يصل مستثمروه إلى سن التقاعد. وهذا الهدف يناسب حتى العيش فى المدينة الفاضلة. وكان متوسط العمر الافتراضى للمشروع التجارى على الأقل بصفته منظمة ناجحة لم يتجاوز من قبل ٣٠ عاما. ولهذا فعلينا أن نتعلم كيف ننشئ مفاهيم جديدة لما يعنيه "الأداء" فى المشروع. وعلينا أن ننشئ معايير جديدة وهكذا. ولكن فى الوقت ذاته يجب تعريف الأداء بعيدا عن النظام المالى حتى يكون ذا معنى للعامل المعرفى وأن يولِّد "التزاما" منهم. وهذا هو عائد "القيمة" غير المالى.

وعلى ذلك فعلى جميع المؤسسات أن تفكر فى ما يعنيه الأداء. وهذا يبدو واضحا وبسيطا، ولم يعد قائما. ويتعين على التخطيط الاستراتيجى أن يرتكز على تعاريف جديدة للأداء.

رابعا- المنافسة العالمية

يجب على جميع المؤسسات أن تجعل المنافسة العالمية هدفا استراتيجيا. فليست هناك مؤسسة سواء أكانت تجارية أو جامعة أو مستشفى تأمل فى البقاء والنجاح ما لم تكن قادرة على تحقيق المستويات القياسية التى يضعها القادة فى هذا المجال فى أى مكان فى العالم.

وأحد التوقعات، هو أنه لم يعد ممكنا أن تُبنى التنمية الاقتصادية لأية دولة على العمالة الرخيصة. ومهما كانت الأجور متردية، فأى عمل تجارى عدا الأعمال الصغيرة والمحلية تماما مثل المطعم المحلى، لا يُحتمل أن يعيش أو يزدهر ما لم تحقق قواه العاملة بسرعة الإنتاجية التى يحققها قادة الصناعة فى أى مكان فى العالم. وهذا صحيح وخاصة فى التصنيع. لأنه فى معظم الصناعات فى العالم المتقدم سرعان ما

تصبح تكلفة العمل اليدوى عنصرا صغيرا يماثل قسما من ثمانية أقسام من التكلفة الكلية أو الخسارة. فتدنى إنتاجية العمل تعرِّض بقاء الشركة للخطر. ولكن تدنى تكاليف العمل لم تعد تمثل عنصرا كافيا فى مزايا التكلفة بما يوازن الإنتاجية المتدنية للعمل.

> وهذا يعنى كما قلنا فى الفصل الأول، أن نموذج التطور الاقتصادى فى القرن العشرين، وهو النموذج الذى بدأته اليابان بعد عام ١٩٥٥ ثم تبعتها بنجاح كوريا الجنوبية وتايلاند، لم يعد يصلح للتطبيق. وعلى الرغم من الفائض الهائل من الشباب المؤهل فقط على العمل اليدوى غير البارز، فإن الدول الناهضة يتعين عليها من الآن فصاعدا أن تبنى نموها إما على القيادة التقنية كما حدث فى الولايات المتحدة وألمانيا فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر، وإما على إنتاجية تعادل ما تحققت فى الدول القائدة فى العالم فى صناعة ما، إن لم يكن على ذروتها بعد أن أصبحت قادة الإنتاجية فى العالم.

وينطبق الشىء ذاته فى جميع المجالات: على التصميم والتسويق والمالية والتجديد، أى فى مجالات الإدارة برمتها. والأداء بمعدل أقل من أعلى المعدلات العالمية يعوق النمو الطبيعى، حتى ولو كانت التكاليف منخفضة جدا، وحتى لو كان الدعم الحكومى عاليا جدا. و"الحماية" لم تعد تحمى بغضّ النظر عن ارتفاع الضرائب الجمركية أو قلة حصة الاستيراد.

ولا نزال نحتمل أن نواجه موجة حمائية فى العالم فى العقود القليلة القادمة. فأول رد فعل لمرحلة الاضطراب هو محاولة بناء سور فى الخارج يحمى حديقتنا من الرياح الباردة. ولكن مثل هذه الأسوار لم تعد تحمى المؤسسات وخاصة المتاجر، التى تطبق المعدلات العالمية فى أدائها، بل ستجعلها فقط أكثر تعرضا.

> وأفضل مثال هى المكسيك، التى بدأت منذ عام ١٩٢٩ ولمدة خمسين سنة فى تطبيق سياسة محكمة فى بناء اقتصادها الوطنى مستقلا عن العالم

الخارجى. ولم تفعل ذلك فقط لبناء أسوار عالية للحماية من المنافسة الأجنبية؛ بل فعلت ذلك وكانت المكسيك فريدة فيه فى العالم فى القرن العشرين بمنع شركاتها من التصدير. وتلك المحاولة لإيجاد تجربة اقتصادية حديثة مكسيكية صرفة باءت بالفشل الذريع. وصارت المكسيك فى الواقع تعتمد اعتمادا كبيرا على الواردات من المواد الغذائية ومن المنتوجات المصنعة من العالم الخارجى. وفى النهاية اضطرت إلى الانفتاح على العالم الخارجى حيث لم تكن ببساطة تستطيع أن تدفع أثمان الواردات التى تحتاج إليها. وحينئذ وجدت المكسيك أن قدرا كبيرا من صناعتها لم يستطع البقاء.

وبالمثل، حاولت اليابان حماية الكثير من متاجرها وصناعتها بتجنب السلع الأجنبية عندما كانت تبنى عددا صغيرا من الصناعات التصديرية ذات قوة تنافسية كبيرة، ثم زودت هذه الصناعات برأس المال ذى الفائدة الضئيلة جدا أو بدون فائدة حتى تعطيها ميزة تنافسية هائلة. وقد فشلت هذه السياسة كذلك. وجاءت أزمة اليابان فى ١٩٩٩ نتيجة الفشل فى جعل المتاجر والصناعات اليابانية وخاصة الصناعات المالية منافسا عالميا.

فالتخطيط الاستراتيجى لهذا يتعين عليه أن يقبل قاعدة جديدة. فأية مؤسسة، وليست المتاجر فقط، يجب أن تقيس نفسها بالمعدلات التى تطبقها كل قيادة صناعية فى أى مكان فى العالم.

خامسا- التنافر المتزايد بين الحقيقة الاقتصادية والحقيقة السياسية

والقاعدة النهائية التى تُبنى عليها الخطط الاستراتيجية فى فترة التغير والغموض فى البناء التى تسود العالم هى التنافر المتزايد بين الحقيقة الاقتصادية والحقيقة السياسية.

فالاقتصاد العالمى يتسارع نحو العالمية. والحدود بين الدول عوائق ومراكز للتكلفة. فالمتاجر وكثير من المؤسسات كذلك – كما سبقت مناقشتها فى الفصل الأول

- لم تعد قادرة على أن تقصُر مجالها على الاقتصاد الوطنى والحدود الدولية. ويجب أن توسع مجالات الصناعات والخدمات لتشمل العالم أجمع.

ولكن فى الوقت ذاته، لا يمكن إغفال الحدود السياسية. والحقيقة أن الشك يخامرنا فى أن الوحدات الاقتصادية الإقليمية الجديدة والمجتمع الاقتصادى الأوروبى ومنطقة التجارة الحرة فى أمريكا الشمالية (NAFTA) أو الميركوسور والمجتمع الاقتصادى المقترح فى أمريكا الجنوبية، سوف تضعف بالفعل الحدود السياسية أو تتجاوزها.

دار الحديث حول "نهاية السيادة" من قبل عام ١٩١٨. ولكن لم يظهر شىء حتى الآن ليحل محل الحكومة الوطنية أو السيادة الوطنية فى الشئون السياسية. والحقيقة أنه منذ عام ١٩١٤ كانت النوايا متجهة نحو زيادة الانشقاق. فقد ولّى عهد الإمبراطوريات التى سبق أن وحّدت أكبر المناطق فى العالم قبل ١٩١٤، مثل الإمبراطورية النمساوية المجرية والإمبراطورية العثمانية والإمبراطوريات البريطانية والفرنسية والهولندية والبرتغالية والبلچيكية وإمبراطورية القياصرة والشيوعيين فى أوروبا وآسيا. وفى الوقت ذاته صارت وحدات سياسية صغيرة قابلة للنمو الاقتصادى، نظرا إلى إن المال والمعلومات صارت عابرة لحدود الدول بمعنى إنها بالفعل ليس لها وطن. ومنذ عام ١٩٥٠ والدويلات الصغيرة تنشأ إحداها تلو الأخرى، ولكل منها حكومة وجيش ومجلس تشريعى وسلك دبلوماسى وسياسة مالية وضريبية وهكذا.

وليس هناك بشائر حتى الآن تدل على إنشاء أية مؤسسة دولية، ولا حتى فى المجال الاقتصادى مثل البنك المركزى الدولى الذى يحكم التدفقات المالية الطائشة فى العالم أجمع، ولا حتى مؤسسة عالمية تحكم الضرائب والسياسات المالية فى العالم بأسره.

وحتى فى الوحدات الاقتصادية العابرة لحدود الدول لا تزال السياسات الوطنية تدير بجدارة الترشيد العقلانى الاقتصادى. وعلى الرغم من وجود

المجتمع الاقتصادى الأوروبى على سبيل المثال، فقد ثبت أنه لا يمكن من الناحية السياسية إغلاق أحد المصانع الزائد عن الحاجة فى بلچيكا، بل نقلوه إلى أحد المصانع الفرنسية التابع لذات الشركة الذى يبعد ثلاثين ميلا على الجانب الآخر من الحدود الوطنية.

ولدينا حقا ثلاث مناطق متداخلة. فهناك اقتصاد مالى وإعلامى عالمى. وهناك اقتصادات إقليمية تدور فيها السلع بحرِّية، وقد قلَّت فيها العوائق فى حركة الخدمات والأفراد ولو أنها لم تُلْغَ. وهناك حقائق محلية ووطنية متزايدة، اقتصادية وفوق كل شىء سياسية. وكل هذه المناطق الثلاث تنمو بسرعة. والمتاجر والمؤسسات الأخرى مثل الجامعات ليس لها اختيار؛ إذ ينبغى عليها أن تبقى حية تؤدى مهامها فى المناطق الثلاث فى وقت واحد. وتلك هى الحقيقة التى يجب أن يُبنى عليها التخطيط الاستراتيجى. ولكن حتى الآن لا تعرف أية إدارة فى أى مكان ماذا تعنى هذه الحقيقة فى الواقع. فلا يزال الكل يحبو.

ومعظم المؤسسات الكبيرة المتعددة الجنسيات فى الصناعة وفى المالية وفى التأمين نظمت نفسها فى "وحدات أعمال تجارية" فى جميع أنحاء العالم، عبر الحدود الدولية. ومتاجر التأجير فى شركات الخدمات المصرفية تدار على سبيل المثال وكأنها متجر واحد، سواء أكانت فى إسپانيا أو فى هونج كونج. وتدار منفصلة عن المتاجر الأخرى المملوكة لشركة الخدمات المصرفية ذاتها فى إسپانيا أو فى هونج كونج فى محلات الصرافة بالعملات الأجنبية. ولكن كل شركة بعد الأخرى علمت أنه بالنسبة للحكومة المحلية أو اتحاد العمال المحلى أو أيه هيئة سياسية محلية أخرى فإن "وحدة المتجر" ما هى إلا قصة لا معنى لها. وبالنسبة لهم فإن إسپانيا أو هونج كونج هى الحقائق الوحيدة ذات المعنى، وأن متاجر الشركات الإسپانية أو المنتمية لهونج كونج هى الوحدات الوحيدة التى تفكر فيها وتقبل التعامل معها. أعرف أنه حتى الآن ليست هناك شركة تفصح مقدما عن قرار أو إجراء يمكن تداوله بالفعل على أنه قرار أو إجراء "لوحدة المتجر" ينبغى تداوله كقرار أو إجراء وطنى؛ وكيف

> تعمل مقدما على جعل القرار أو الإجراء مناسبا لكلتا الحقيقتين: الحقيقة الاقتصادية لوحدة المتجر المتعددة الجنسيات والحقيقة السياسية "للسيادة" الخاصة بإسبانيا أو هونج كونج.

وتتضح من ذلك بعض التوقعات. أولها ماذا ينبغى ألا تفعل، بمعنى أن تتوافر لديك النية لتقبل الرشوة لإخضاع القرارات الاقتصادية للسياسات المحلية. ونظرا إلى إن الوحدة السياسية تصبح قوتها الاقتصادية فى هبوط مستمر، فهى تعمل فى تزايد على تقديم كل أنواع الرشاوى مثل الرسوم الضريبية والجمركية وحماية التعريفة الخاصة وضمان الاحتكار وجميع أنواع الدعم وغيرها، من أجل تحقيق مزايا اقتصادية. ومن الأمثلة النمطية للدعم السخى الذى قدمته بعض الولايات الجنوبية من الولايات المتحدة لرشوة شركات صناعة السيارات الأوروبية واليابانية لقبول وضع مصانع الولايات المتحدة الحديثة فى ولاياتها. وبطبيعة الحال هناك مئات وربما آلاف الأمثلة الإضافية.

وكثير من الأمثلة ما هو أسوأ من هذه. ولدى الشركات الأوروبية واليابانية لصناعة السيارات أسباب اقتصادية مقبولة أو على الأقل تظن ذلك، لبناء مصانع فى الولايات المتحدة. وفى كثير من الحالات مثل الرشوة التى قدمتها الدول الصغرى لتدخل الشركة فى دولة معينة أو تكفل شركة محلية تعانى من المتاعب. ومن المؤكد يقينا أن القرار المبنى على مثل هذه الرشوة ولا يستند إلى حقيقة اقتصادية سيتحول إلى كارثة.

> وهذا هو ما حدث على سبيل المثال لكل شركة صناعية فردية وضعتها الولايات المتحدة فى الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين فى دول أمريكا اللاتينية الصغرى، لأن حكومة هذه الدولة وعدت الشركة بالاحتكار فى السوق الوطنى.

وتقول الحكومة القديمة: "ليست هناك مساومات". والقاعدة الأولى للعمل التجارى فى إدارة التنافر بين الحقيقة الاقتصادية والحقيقة السياسية هى ألا تفعل شيئا لا يرضى

الحقيقة الاقتصادية. والسؤال الأول يجب أن يكون: "إذا لم تحصل على الرشوة، فهل تفعل ذلك كجزء من مخططك السياسي للمتجر؟" فإذا جاءت الإجابة "لا"، فلا تفعل ذلك مهما كانت الرشوة مغرية. فسوف تؤدي إلى فشل ذريع مكلف. أما إذا جاءت الإجابة "نعم" فمن الحكمة أن تقول "لا" للرشوة المعروضة. وتشير الخبرات الوفيرة إلى أنه في النهاية سيدفع المرء ثمنا غاليا إذا قبل مثل هذه الرشوة:

وتكلف كثيرا عبارة "لا تفعل" فلا تتوسع ولا تنمو عالميا بالدخول في أعمال تجارية، وخاصة إذا لم تكن بالاحتواء ما لم تكن مناسبة لنظرية العمل التجاري وتخطيطها الاستراتيجي الشامل.

> وفي مختلف الأقاليم ومختلف الدول، سوف تبدو مختلف المنتوجات و/أو الخدمات مختلفة. ففي فرنسا مثلا تبيع شركة كوكا كولا عصائر الفواكه أكثر مما تبيع الكوكاكولا ذات البيكربونات. وفي اليابان يعتبر أحد منتوجاتها الكبرى القهوة التي توزع من آلات البيع. ولكن كلا من عصائر الفواكه والقهوة المجهزة تناسب نظرية العمل التجاري والاستراتيجية التي تعمل بها شركة كوكاكولا. ورغم أنها منتوجات مختلفة عن الكوكاكولا الأصلية، فإنها على أية حال متماثلة تماما بصفتها أعمالا تجارية.

سنعيد بما ذكرناه سابقا في هذا الفصل: التخطيط الاستراتيجي يمكّن المؤسسة من اقتناص الفرص عن قصد. فإذا كان ما يبدو أنه فرصة، ولم تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فإنها ليست فرصة، بل هي تخبط وارتباك. وحتى لو ناسبت أو يبدو أنها ناسبت حقيقة سياسية وطنية فهي لا تزال تخبطا وارتباكا ينبغي هجره، وإلا باءت بالفشل في النهاية بكل تأكيد.

كفى ما ذكرناه عن النواهي "لا تفعل" ودعنا نذكّر بالتوصيات "افعل".

فنمو العمل التجاري وتوسعه في أجزاء مختلفة من العالم سوف لا يكون مبنيا على الضم والاحتواء أو حتى على البدء من جديد بل هو مجموعة أعمال تجارية

مملوكة بأكملها. ويجب أن تبنى أساسا على التحالفات والمشاركات والمشروعات المشتركة وكل أنواع العلاقات بالمنظمات القائمة فى سلطات سياسية أخرى. وبمعنى أخر يجب أن تكون قائمة على بناء من وحدات اقتصادية وليست قانونية - وبالتالى ليست سياسية.

> وهناك أسباب أخرى عديدة ناقشنا بعضها سلفا، فحواها أن النمو من الآن فصاعدا يجب أن يُبنَى على المشاركات من جميع الأنواع بدلا من الملكية الكاملة والقيادة والسيطرة. ولكن من المحتمل أن يكون أحد الأسباب الاضطرارية هو الحاجة إلى العمل فى كل من الاقتصاد الدولى العالمى والسياسة العالمية فى التجزئة. وليست المشاركة هى الحل الأمثل لهذه المشكلة. والحقيقة إن المشاركات محفوفة بكثير من المشكلات الاقتصادية الخاصة بها. ولكن الصراع القائم بين الحقيقة الاقتصادية والحقيقة القانونية يقل كثيرا إذا كانت الوحدة الاقتصادية ليست كذلك وحدة قانونية، بل هى مشاركة وتحالف ومشروع مشترك، وهى علاقة ينفصل فيها المظهر السياسى والقانونى عن الحقيقة الاقتصادية.

والتوقع الأخير هو أن جميع الأعمال التجارية عليها أن تعرف كيف تدير عملاتها المطروحة. فكل متجر حتى المحلى تماما هو اليوم فى الاقتصاد العالمى. وبهذا يكون خاضعا للتذبذب فى أسعار العملات الأجنبية، حتى ولو كان لا يبيع خارج دولته الأم، أو يشترى من خارجها.

> وحتى أكثر الشركات المكسيكية إقليمية ومحلية ضربها بعنف الانهيار المفاجئ للبيزو المكسيكى منذ بضع سنين. وحتى أكثر الشركات الإندونيسية محلية، ضربها بعنف الانهيار المفاجئ فى العملة الإندونيسية فى عام ١٩٩٨.

ولا توجد اليوم دولة معصومة من التذبذب المفاجئ فى العملة لسبب بسيط هو أن العالم مغمور "بالمال الموجه بالريموت"، بمعنى السيولة التى ليس لها استثمار مربح.

ولهذا فكل دولة مغمورة بالمال غير المستثمر فى الممتلكات وفى المتاجر وفى الصناعة وفى المشاريع الخدمية، بل موجود فى سيولة أو «سندات تجارية" فهى سريعة الزوال. وقليل من الدول ما تحتفظ بقدر كاف من الفائض فى موازين مدفوعاتها لخدمة العائد لاستثمار السندات التجارية ولسداد قيمتها إذا ما هربت. وبمعنى آخر فإن عملة أية دولة تقع تحت رحمة العمليات المالية القصيرة الأجل التى تحدث بدون مبرر اقتصادى منطقى.

> وهذا هو عكس ما حدث لما كان متوقعا فى عام ١٩٧٣ حين حرر الرئيس نيكسون الدولار من أية قيمة فصار "عائما". وفكرة هذا التعويم، تتلخص فى الحد من تذبذب العملة إلى الحد الأدنى. ولكن نظرا إلى أن الحكومات بدءًا بالحكومة الأمريكية أساءت استخدام هذه الحرية الجديدة، فقد صارت العملات تعانى بشدة من عدم الاستقرار. ويمكن أن نتوقع الاستمرار فى بقاء حالة عدم الاستقرار. وفى الواقع العملى ليس هناك سبب لتوقع قيام الوحدات السياسية أى الدول المختلفة بإخضاع سياساتها المالية والنقدية والائتمانية لأية سلطة سياسية أخرى خلاف سلطتها. ومن المأمول أن يستطيع البنك الأوروبى الجديد الحفاظ على استقرار اليورو بصفته عملة إقليمية. ولعل الأمل بعيد المنال فى أن تقوم الدول الفرادى فى الاتحاد الأوروبى بإخضاع سياساتها المحلية لاستقرار اليورو.

وبمعنى آخر، يجب بناء الخطط الاستراتيجية على نظرية أن العملات سوف تظل متقلبة وغير مستقرة. والمتوقَّع من هذا أن كل إدارة يتعين عليها أن تعلم بما تستطيع الإدارات القليلة الأخرى أن تفعل: إدارة المطروح من عملاتها الأجنبية.

لا تحث الحقائق الواردة فى هذا الفصل أية مؤسسة على ما يجب أن تفعل ولا كيف تفعله، ولكنها تطرح الأسئلة التى ينبغى للتخطيط الاستراتيجى أن يجد الأجوبة لها فى أية مؤسسة فردية. وهناك أسئلة لم يستطع التخطيط الاستراتيجى أن يناقشها. ولكن المؤسسة إذا لم تبدأ فى بحث هذه الحقائق الجديدة، فلن يكون لها

تخطيط استراتيجى. ولن تكوت جاهزة لمواجهة التحديات التى تطرحها العقود أو السنوات القادمة. وإذا لم تُواجَه هذه التحديات بنجاح، فمن المتوقع ألا ينجح أى مشروع أو يزدهر فى فترة الاضطراب والتغير فى البناء والتحول الاقتصادى والاجتماعى والسياسى والتقنى.

الفصل الثالث

قائد التغيير

لا يستطيع واحد أن يدير التغيير. سياسات التغيير. التحسين المنظم. استغلال النجاح. إيجاد التغيير. نوافذ الفرص. ما الذى تحجم عن فعله. النموذج التجريبى. ميزانيتا قائد التغيير. التغيير والاستمرار. بناء المستقبل.

مقدمة

لا يستطيع واحد أن يدير التغيير

لا يستطيع واحد أن يدير التغيير، بل يستطيع فقط أن يكون فى طليعته.

لم نعد نسمع عن "التغلب على مقاومة التغيير"، وهو الموضوع الأكثر انتشارا فى العشر أو الخمس عشرة سنة الماضية فى كتب ومؤتمرات علم الإدارة. وقَبِل كل شخص من قبل عبارة "التغير حتمى لا يمكن تجنبه". ولكنَّ هذا يدل على أنْ التغيير مثل "الموت والضرائب"، يجب تأجيله إلى أبعد مدى ممكن، وليس التغيير مفضلا إلى حد بعيد.

ولكن فى فترات الثورات مثل التى نعيشها الآن، يعتبر التغيير هو المبدأ. ومن المؤكد أنه مؤلم وعرضة للمخاطرة، وفوق كل هذا يحتاج إلى قدر كبير من العمل الشاق جدا. ولكن ما لم ننظر إليه على أنه عمل يجب أن تقوم به المنظمة لقيادة التغيير، فإن المنظمة سواء أكانت متجرا أو جامعة أو مستشفى أو غيرها لا يمكن أن تعيش. وفى فترة التغير السريع فى البناء لن يعيش إلا قادة التغيير.

ولهذا يصبح من التحديات المركزية للإدارة فى القرن الحادى والعشرين أن تصبح المنظمة قائدة للتغيير. ويرى قائد التغيير أن التغيير فرصة. ويبحث قائد التغيير

عن التغيير، ويعرف كيف يجد التغيرات الصحيحة، وكيف يجعلها مؤثرة داخل المنظمة وخارجها. وهذا يتطلب:

١- سياسات لبناء المستقبل.

٢- وسائل منهجية للبحث عن التغيير وتوقعه.

٣- الطريقة الصحيحة لتقديم التغيير فى داخل المنظمة وخارجها.

٤- سياسات للموازنة بين التغير والاستمرار.

وهذه المطالب الأربعة اللازمة لتكون المنظمة قائدة فى التغيير هى موضوع هذا الفصل.

أولا- سياسات التغيير

يدور الجدل الطويل اليوم حول "المنظمة المتجددة". ولكن جعْل المنظمة أكثر قبولا للتجديد، حتى ولو كانت منظمة من أجل التغيير، ليس كافيا لكى تكون قائدة للتغيير؛ بل ربما جعلتها مجالا للنزاع. فكى تكون المنظمة قائدة للتغيير تحتاج إلى عزيمة وقدرة على تغيير ما يحدث بها حاليا بنفس القدر الذى تُدخل فيها وسائل جديدة وأشياء مختلفة، كما تحتاج إلى سياسات لتجعل الحاضر يلد المستقبل.

والسياسة الأولى الأساسية بالنسبة للسياسات الأخرى هى هجر الماضى. والحاجة الأولى الضرورية هى أن تحرر الموارد من التزامها بالحفاظ على ما لا يضيف جديداً للأداء، ولا يضيف شيئا للنتائج. والحقيقة أنه لا يمكن إيجاد الغد ما لم نتخلص أولا من الأمس. والحفاظ على الأمس صعب دائما ومضيِّع كبير للوقت. ولهذا فالحفاظ على الأمس يُلزم أندر الموارد وأقيمها للمؤسسة وأقدرها على العمل وهى الموارد البشرية بألا تحقق أية نتائج. وإن فعلت شيئا مختلفا أو جديدا جلبت دائما مشكلات غير متوقعة. ويتطلب الأمر دائما وجود قيادة من ذوى الكفاءة العالية والقدرة السالف تأكيدها. فإذا كان هؤلاء الناس ملتزمين بالحفاظ على الماضى، فهم بالتالى غير قادرين على إيجاد المستقبل.

ولهذا فأول سياسة تغيير فى المؤسسة بأكملها لابد أن تكون الهجر المنظم.

وقائد التغيير يضع كل منتَج وكل خدمة وكل عملية وكل سوق وكل قناة توزيع وكل عميل وكل مستخدم نهائى فى محاولة للإبقاء عليه على قيد الحياة؛ وأن يفعل ذلك فى جدول منتظم. والسؤال الذى يجب طرحه بجدية هو: "إذا لم نكن فعلنا ذلك بالفعل، فهل نقْدم على فعله بعد أن عرفنا عنه ما عرفنا؟" وإذا كان الجواب "لا" فلا يجب أن يكون رد الفعل: "دعنا نُجرى دراسة أخرى"؛ بل يجب أن يكون: "ماذا نفعل الآن؟" فالمشروع ملتزم بالتغيير، ملتزم بالفعل.

ففى ثلاث حالات كان التصرف الصحيح دائما هو الهجر التام. فالهجر هو التصرف الصحيح إذا كان المنتَج أو الخدمة أو السوق أو العملية "لا تزال أمامها سنوات رواج قليلة من عمرها". فهذه المنتوجات أو الخدمات أو العمليات التى تموت تحتاج دائما إلى مزيد من الرعاية ومزيد من الجهود؛ فهى توقف مسار أكثر الناس إنتاجا وأقدرهم على ذلك. ولكننا كذلك دائما نبالغ فى تقدير العمر المتبقى لهذا المنتج أو الخدمة أو السوق أو العملية. فهى فى العادة ليست "مقبلة على الموت" بل هى ميتة بالفعل. وتقول الحكمة الطبية: "ليس هناك أصعب ولا أغلى ولا أكثر بهتانا من محاولة إبعاد الجثمان عن التعفن".

وبالمثل يجب هجر المنتَج أو الخدمة أو السوق أو العملية إذا دارت حول الإبقاء عليه "عبارة إنه مشطوب تماما". ومعاملة الأصول المملوكة على أنها مشطوبة تجد سبيلها عند المحاسبة الضريبية، وليس فى أى مكان آخر. ولأغراض الإدارة لا يوجد مصطلح "أصول غير مكلفة"، بل هناك فقط "تكاليف هابطة"، وهو المصطلح الذى يستخدمه خبراء الاقتصاد فى المبانى والاستثمارات الثابتة الأخرى. وليس السؤال هو: "ماذا تكلفت؟" بل السؤال هو "ماذا سوف تنتج؟" والأصول التى لم تعد تنتج إلا فى مصطلحات المحاسبة أى الأصول التى تنتج فقط لأنها تبدو أنها "لا تكلف" شيئا، ليست أصولا، وهى فقط تكاليف هابطة.

والحالة الثالثة التى يعتبر فيها الهجر سياسة صائبة وكثيرة الأهمية هى إغفال المنتَج أو الخدمة أو السوق أو العملية المضمحلة القديمة التى تجعلنا نغفل نمو أو نهمل المنتج أو الخدمة أو العملية الجديدة النامية فى مقابل صيانة المضمحلة.

ومن الأمثلة الحديثة لما ينبغى تجنبه هو كيف ضحَّت بالمستقبل فى التسعينيات من القرن العشرين على مذبح الماضى كبرى شركات صناعة السيارات الأمريكية جنرال موتورز وأكبر اتحاد عمال المصانع الأمريكية، أى نقابة عمال السيارات المتحدة.

ويعرف كل مواطن فى الولايات المتحدة أن صناع السيارات اليابانية استحوذوا على ٣٠٪ من سوق سيارات الركوب فى مدى عشر سنوات من أواسط السبعينيات حتى أواسط الثمانينيات. ولكن القليلين يدركون أن هذه الأرباح لم تكن على حساب الشركتين الصناعيتين الصغريين: فورد وكرايزلر، بل على العكس، كان لكل منهما نصيب فى السوق والأرباح. وكان ثلث الأرباح اليابانية على حساب فولكس واجن الألمانية، التى كان لها نصيب فى السوق ١٠٪ فى السبعينيات، ولكنها تخلت عن هذه النسبة تماما بعد عشر سنوات للسوق اليابانية. وكان ثلثا أرباح اليابانيين يمثل ٢٠٪ من السوق الأمريكية التى فقدتها جنرال موتورز، حيث هبط نصيبها من ٥٠٪ إلى ٣٠٪ من السوق.

وضيَّعت جنرال موتورز ١٥ عاما فى الأسعار والتخفيضات بدون جدوى. وفى النهاية قررت فى الثمانينيات من القرن العشرين القيام بهجوم مضاد بسيارة جديدة تسمى "ساتيرن"؛ وهى سيارة صغيرة تزيد تكلفتها قليلا عن اليابانية فى الشكل والصناعة والتسويق والخدمة وعلاقات العمل. وأساءت جنرال موتورز عرضها على السوق. ولا تزال آثار الصدمة العنيفة مؤثرة على كثير من الناس فى الولايات المتحدة الذين كانوا متعطشين لسيارة من النوع الجديد أمريكية الصنع.

ولكن على الفور أدرك معظم الناس خارج جنرال موتورز أن ساتيرن لم تستطع أن تنافس نظيراتها من الصناعة اليابانية. وكانت جل مبيعاتها تأتى

على حساب الهبوط، إن لم يكن الموت للأنواع المسجلة لچنرال موتورز مثل آولدزموبيل وبويك. وحينئذ بدآت چنرال موتررز واتحاد عمال چنرال موتورز وعمال السيارات المتحدون فى خنق السيارة ساتيرن. فقد حُرمت من المال اللازم للتوسعة، ذلك المال الذى تحول بدون جدوى لمحاولات "تحديث" مصانع أولدزموبيل وبويك. وحُرمت من المال اللازم لتقديم نماذج جديدة، ولكنَّ هذا المال تحول مرة ثانية لإعادة تصميم أولدزموبيل وبويك. وبدآت نقابة عمال السيارات المتحدة فى خفض علاقات العمل فى السيارة ساتيرن الجديدة الناجحة خوفا من أن يوجد نموذج ساتيرن علاقة مشاركة بين العمل والإدارة تنتشر فى مصانع چنرال موتورز الأخرى.

ولم تربح أى من أولدزموبيل أوبويك، بل بدأتا فى الهبوط، بينما دُمرت ساتيرن رغم كل شيء. واستمر اضمحلال كل من چنرال موتورز ونقابة عمال السيارات المتحدة.

وربما اتخذ الهجر أشكالا مختلفة. ففى حالة چنرال موتورز على سبيل المثال، ربما كان أحد الحلول المناسبة إجراء شيئين متزامنين: (١) قتل أولدزموبيل التى تحتضر (٢) استغلال نجاح ساتيرن بقدر المستطاع، وبذل المال والأيدى العاملة اللازمة لها وإقامتها كشركة مستقلة تتوافر لديها حرية التنافس بجسارة مع جميع منتوجات چنرال موتورز القديمة، من أجل عملاء چنرال موتورز القدامى.

والجواب الصحيح ربما كان تنفيذ معظم ما سبق ولكن بطريقة مختلفة.

فمثلا، يعرف كل ناشرى الكتب أن معظم مبيعاتهم (حوالى ٦٠٪) ومعظم أرباحهم تأتى من الكتب التى تدوم طبعاتها مدة طويلة، أى من الكتب ذات العناوين التى نُشرت منذ أكثر من عام أو عامين. ولكن لا أحد من الناشرين يضع موارده فى بيع قائمة الكتب الراكدة. ويبذل كل جهده فى بيع الكتب ذات العناوين الجديدة. وحاولت إحدى شركات النشر الكبرى أن تحث بائعيها لعدة سنوات على بيع الكتب المرتدة بدون أى نجاح، ولم تنفق درهما

> واحدا على العروض المشجعة. وحينئذ سأل أحد المديرين الخارجيين: "هل نتداول قائمة الكتب الراكدة بنفس الطريقة السابقة؟" وعندما جاء الرد بالإجماع "لا" سأل: "ماذا نفعل الآن؟" ونتيجة لذلك أعادت الشركة تنظيم نفسها في وحدتين منفصلتين: إحداهما تبيع وتحرر وتنسق وتبيع العناوين الجديدة التى نُشرت فى السنة الجارية، والأخرى تنسق وتبيع القائمة. وفى ظرف سنتين بلغت مبيعات قائمة الكتب الراكدة ثلاثة أضعاف وتضاعفت أرباح الشركة.

والسؤال الثانى هو كيف تتصرف فى الهجر. وهو سؤال مهم مثل سابقه، وهو أكثر منه صعوبة وإثارة للجدل. والجواب يجب أن يختبر دائما على مستوى صغير أو يوضع له نموذج تجريبى (انظر أحد الأقسام الأخيرة من هذا الفصل).

وفى فترة التغير السريع يحتمل أن تُلغى "كيف؟" أسرع من إلغاء "ماذا؟" ولهذا يجب أن يسأل قائد التغيير كذلك عن كل منتج أو خدْمة أو سوق أو عملية: "إذا كنا مقبلين عليه الآن نحن نعرف عنه ما نعرف الآن، فهل نتداوله بنفس طريقة تداولنا له الآن؟" ونحتاج إلى توجيه هذا السؤال عن المنتَج والخدمة والسوق والعملية الناجحة بنفس النظام والجدية التى تناسب المنتج أو الخدمة أو السوق أو العملية الناجحة.

ومصطلحا "الموزعون" و"قنوات التوزيع" بطبيعة الحال من المصطلحات التجارية. ولكن لكل مؤسسة "موزعون". وهم أول "العملاء" لأية مؤسسة.

وهذا هو مثال لغير الأعمال التجارية:

> كان مستشار التنسيق للمدارس العليا هو "قناة التوزيع" التى عن طريقها تحصل الجامعات والكليات على طلبات الالتحاق بها المقبولة تقليديا. ولكن تزايد بحث الطلاب القادمين وآبائهم عن معلومات لتقييم الكليات والجامعات المنشورة فى عدد من المجلات والكتب التى تصف وتقيِّم مختلف الكليات وغير ذلك. وكثير من الجامعات الأمريكية الكبرى زادت إلى حد بعيد أعداد

ومواصفات طلابها بالتركيز على جهود الترويج لقنوات التوزيع هذه بدون إنقاص حصص البيع لمستشارى التنسيق للمدارس العليا.

وبالمثل، فإن منظمة الحفاظ على الصحة صارت "قناة توزيع" للمستشفيات. بينما كانت قناة التوزيع للمستشفيات منذ عشر سنوات هم الأطباء. ولهذا فالمستشفيات الآن صارت تعمل مع منظمات الحفاظ على الصحة لتصل إلى كل من الطبيب والمريض.

والآن، نستطيع أن نتأمل الدور الذى سوف تلعبه شبكة الحاسبات الإلكترونية للمعلومات إنترنيت فى التوزيع. ولكن سوف يكون لها أثر. ومن الأمثلة لما يحدث الآن بالفعل ويتطور بسرعة سوق السيارات الأمريكية.

المعروف منذ مدة طويلة أن الزوجة هى التى تتخذ القرار حول السيارة التى ينبغى تجنب شرائها. فهى بهذا ذات التأثير فى قرارات الشراء. ولكن الزوجة كما هو معروف منذ زمن طويل لا تريد الوقوف أمام بائع السيارات، بل إن الزوج هو الذى يبدو أنه المشترى حين يقف الزوجان فى زيارة للبائع، حتى ولو أن القرار الفعلى قد اتخذته الزوجة. وشبكة الإنترنت تمكن الزوجة من أن تكون المشترى الفعلى، ولا يكون البائع أكثر من مَخْرَج.

ولهذا تواجه صناعة السيارات مهمة جعل شبكة الإنترنيت هى قناة توزيعها، وتعمل شركة چنرال موتورز بهذا المفهوم. ولكن هل يعنى هذا إلغاء بائع السيارات التقليدى؟.

"فماذا تهجر؟" و"كيف تهجر؟" يجب تطبيقهما منهجيا؛ وإلا سوف يؤجّلان دائما لأنهما ليسا من السياسات "الشعبية".

وهذا هو أحد الأمثلة عن كيفية تنظيم سياسات الهجر بنجاح.

فى إحدى الشركات التى تقدم خدمات جلب العمال من خارج الشركة فى إحدى الدول المتقدمة، يخصص صباح أول يوم إثنين من كل شهر لعقد اجتماع للهجر فى جميع مستويات الإدارة، من مستوى الإدارة العليا حتى

المشرفين على العمال فى كل منطقة. وتفحص كل جلسة من هذه الجلسات جزءا واحدا من المتجر، أحدها عن الخدمات التى تقدم يوم الاثنين، وفى الشهر التالى عن المناطق التى تؤدى فيها الشركة نشاطها التجارى، وفى الشهر الثالث يناقش فى صباح الإثنين طريقة تنظيم هذه الخدمة أو تلك وهكذا. وخلال السنة، تكون الشركة بهذه الطريقة قد اختبرت نفسها تماما بما فيها سياسات توظيف الأفراد مثلا. وعلى مدار السنة تتخذ ثلاثة أو أربعة قرارات كبرى عن "ما هى" الخدمات التى تنفذها الشركة وحوالى قرارين حول تغيير "كيف". وفى كل عام تُطرح ثلاث أو خمس أفكار حول الأشياء الجديدة التى تتمخض عنها تلك الجلسات. وهذه القرارات الخاصة بالتغيير، سواء بهجر شىء أو هجر طريقة تنفذ بها خدمة أو بإضافة شىء جديد، تُبلغ فى كل شهر إلى جميع العاملين فى الإدارة. وتُبلغ جميع مستويات الإدارة مرتين فى السنة عما حدث بالفعل نتيجة لتلك الجلسات، وعن الإجراء الذى اتخذ حيال هذه النتائج.

وحيث إن هذه الشركة بدأت سياسة الهجر المنظمة منذ ثمانى أو تسع سنوات، فقد تنامت أكثر من أربع أمثالها (مع ضبطها بعيدا عن التضخم. وينسب نصف هذا النمو على الأقل إلى سياسات الهجر المنهجية.

التحسين المنظم

والسياسة الثانية لقائد التغيير هى التحسين المنظم (وهو ما يطلق عليه اليابانيون "التحسين المنظم" **Kaizen**".

وأيا ما كان المشروع داخليا أو خارجيا فهو فى حاجة منهجية ومستمرة إلى استخدام المعلومات فى تحسين إنتاجه وخدماته وتجهيزات إنتاجه وتسويقه وتقنياته وتدريب وتطوير موارده البشرية. ويحتاج إلى التحسين بمعدل سنوى مسبق فى معظم المناطق كما فعل اليابانيون؛ فمعدل التحسين السنوى البالغ ٣٪ معدل واقعى يمكن تحقيقه.

وعلى أية حال، فالاستمرار فى التحسين يحتاج إلى قرار رفيع المستوى. فما هى مكونات "الأداء" فى منطقة ما؟ وإذا تحسن الأداء، وهو ما يستهدف التحسين المستمر، فإننا نحتاج إلى توضيح معنى "الأداء".

وأحد الأمثلة: المنتوجات المعقدة والصعبة التى يعتبر معدل الرفض فيها مرتفعا. ولتحسين معدل الرفض من ٤٠٪ فى المنتج النهائى إلى ٣٥٪، من الواضح أنه تحسين جوهرى. ولكن فى مناطق أخرى لا يعتبر القرار بأى حال سهلا. فما هى "الجودة" فى المنتج؟ وإلى أى مدى حددها المنتج؟ وإلى أى حد حددها المستهلك؟ ويعتبر أكثر صعوبة تحديد الأداء فى الخدمات.

ومثال آخر:

قرر أحد البنوك التجارية الكبرى أن السبيل إلى تحسين الأداء فى فروعه هو عرض "منتوجات مالية جديدة" وأكثر تطورا، مثل بيع سندات الخزانة أو تقديم النصيحة لتداول الديون. وأنفق الكثير من الوقت والمال بحثا عن أى الأنواع من المنتج المالى يحتاج إليها العملاء، وتنفيذ هذه المنتوجات وتدريب العاملين فى الأفرع على تداولها. ولكن عندما عَرض البنك فى فروعه هذه المنتوجات فَقَدَ عملاءه بسرعة. وحينئذ وجد البنك أن أداء أفرعه بالنسبة للعميل لا يعنى الانتظار فى طابور طويل لعقد صفقات روتينية. وفكَّر العملاء أن المنتوجات قيِّمة ولكنهم فى حاجة إلى إنجازها بسرعة.

والحل الذى اتخذه البنك هو تركيز أعداد الصيارف فى الفروع لإنجاز الخدمات الروتينية البسيطة المتكررة التى لا تحتاج إلى مهارة ولا وقت. والمنتوجات المالية الجديدة خُصصت لمجموعات مختلفة من الناس الذين توزعوا إلى منافذ منفصلة وضعت على كل منها إعلانات عن المنتوجات التى يختص بتنفيذها. وبمجرد حدوث ذلك دارت الأعمال على ما يرام فى كل من الخدمات التقليدية والجديدة. ولكن نظرا لعدم وجود "نموذج تجريبى رائد" **Pilot** يجربه واحد أو اثنين من الفروع، فقدَ البنك حوالى عامين ومبلغا كبيرا من المال.

والتحسينات المستمرة فى أى مجال يحوِّل العمليات فى النهاية، تؤدى إلى تجديد المنتج كما تؤدى إلى تجديد الخدمات وإلى عمليات جديدة وإلى أعمال تجارية جديدة. وفى النهاية فإن التحسينات المستمرة تؤدى إلى التغير الجذرى.

استغلال النجاح

والسياسة التالية التى يحتاج قائد التغيير إلى أن ينفذها هى استغلال النجاح.

> منذ سبعين أو ثمانين سنة فقط ابتُكِرَ واستُخدم "التقرير الشهرى" فى معظم منظمات الأعمال التجارية. ومنذ ذلك الحين وهو عمل روتينى ونموذج عملى فى كل مكان. وفى الصفحة الأولى من هذا التقرير بدون استثناء تُذكر المناطق التى لم تحقق النتائج المرجوة منها أو التى تجاوزت الميزانية فى النفقات؛ وتركز على المشكلات. وفى اجتماع اللجنة الشهرى الذى صار كذلك نموذجا روتينيا عمليا فى جميع المشروعات وليس فى المشروعات التجارية فقط، تُناقَش المشكلات الواردة فى هذا التقرير دون سواها.

فالمشكلات لا يمكن تجاهلها. ويجب تركيز العناية بالمشكلات الخطيرة. ولكن لكى تكون المشروعات قائدة للتغيير يجب أن تركز على الفرص؛ فتجوِّع المشكلات وتغذِّى الفرص.

> وهذا يتطلب تغييرا صغيرا ولكنه أساسى فى الإجراءات؛ إذ ترفق "بالصفحة الأولى" من التقرير الشهرى بحيث تسبق الصفحة التى توضح المشكلات، صفحة تركز على النتائج التى تحققت وفاقت المتوقَّع، سواء فى مجال المبيعات أو العائدات أو الأرباح أو الحجم. وتستغرق الصفحة الأولى وقتا فى مناقشتها يماثل الوقت التقليدى الذى تستغرقه صفحة المشكلات. وفى بعض المنظمات التى نظمت نفسها لتكون قائدة فى التغيير بنجاح تستغرق صفحة الفرص صباحا كاملا أو يوما كاملا، يتبعه صباح كامل أو يوم كامل يخصص للمشكلات.

والمشروعات التى تنجح فى أن تكون قائدة للتغيير تتأكد من أنها تزود هذه الفرص بمزيد من العاملين.

> والطريقة التى تُتَّبع فى هذا هى تسجيل الفرص فى صفحة واحدة، وتسجيل العاملين المنفذين القادرين فى صفحة أخرى. ثم يخصص أقدر العاملين وأكثرهم فاعلية فى الأداء لقمة الفرص.

وهذا يدل على أن الفرصة الأولى والأفضل عادة فى التغيير الناجح تتحقق باستغلال النجاح والبناء عليه.

وأفضل مثال لذلك ربما كانت شركة سونى اليابانية. فقد بنَت نفسها لتكون واحدة من قادة العالم فى عدد من الأعمال التجارية الكبرى، بالاستغلال المنهجى للنجاح مرة تلو الأخرى سواء أكان صغيرا أو كبيرا.

> فجميع أدوات سونى الإلكترونية الاستهلاكية، والأعمال التى تُعرف بتميزها وبأنها قائدة فى العالم، تعتمد على منتَج لم يكن حتى من اختراع سونى، وهو جهاز التسجيل ذو الشريط. فأحد النجاحات فى منتج سونى المبنى على المسجل ذى الشريط، استخدم فى تصميم منتج تال، ثم فى تصميم منتج آخر، بناء على النجاح فى ذلك المنتج وهكذا. ولم تكن هناك أية خطوة كبيرة؛ ولم تكن جميعها ناجحة. ولكن باستغلال النجاح، لم يكن يواجه ذلك المنتج الإضافى الجديد سوى القليل النادر من المخاطر، حتى إذا لم ينجح لا تتحمل الشركة خسارة جسيمة. وتوافر العدد الكافى من المنتوجات الناجحة الذى يكفل لشركة سونى أن تكون واحدة من أكبر الشركات العالمية، ولكنها كذلك واحدة من أنجح المشروعات المتناسقة.

ومن الأمثلة الأخرى مجموعة الأجهزة الإلكترونية الطبية فى شركة چنرال إليكتريك الأمريكية. ظهرت فى مجال التنافس الشديد بصفتها أكبر وأكثر المصنِّعين نجاحا، ولكنها ظهرت كذلك بصفتها قائدة للتغيير. فعلت ذلك ظاهريا باستغلال نجاحاتها

وببناء منتَج على كل نجاح، وفى معظم الأحيان بإدخال تغيير صغير جدا، ولكنه قدَّم للأطباء وللمستشفيات تحسينات مهمة.

واستغلال النجاح بصفته تحسين مستمر، سوف يؤدى إن عاجلا أو آجلا إلى التجديد الأصيل. وسوف تأتى النقطة التى تحدث فيها الخطوات الصغيرة من استغلال النجاح تغييرا جذريا كبيرا، أى فى شىء جديد ومختلف أصلا.

ثانيا- إيجاد التغيير

وآخر سياسة يصنعها قائد التغيير فى المشروع هى سياسة منهجية للتجديد، أى سياسة لإيجاد التغيير.

وهذا هو المجال الذى يحظى بمعظم الاهتمام اليوم. وربما لم يكن أهم المجالات، بل إن الهجر المنظم والتحسين واستغلال النجاح ربما كانت أهم من الناحية الإنتاجية فى كثير جدا من المشروعات. وبدون هذه السياسات، أعنى بها الهجر والتحسين واستغلال النجاح، لا تأمُل أية منظمة فى أن تكون مجددة ناجحة.

ولكن لكى يكون المشروع قائدا ناجحا للتغيير، عليه أن يُطبق سياسة التجديد المنهجى. والسبب الرئيسى ربما لا يكون حاجة قادة التغيير إلى التجديد؛ رغم أنه قد يكون كذلك. والسبب الرئيسى هو أن سياسة التجديد المنهجى تنتج الفكرالراجح الذى يؤدى بالمنظمة إلى أن تكون قائدا للتغيير. فذلك يجعل المنظمة بأسرها ترى التغيير بصفته فرصة.

نوافذ الفرص

وهذا يتطلب من السياسة المنهجية أن تبحث كل ستة أو سبعة شهور عن التغييرات التى ربما تكون فرصا، فى المجالات التى أسميها "نوافذ الفرص".

- النجاحات غير المتوقعة والفشل غير المتوقع للمنظمة؛ وكذلك النجاحات غير المتوقعة والفشل غير المتوقع للمنظمات المنافسة.

- التعارض وخاصة فى الإجراءات، سواء أكان فى الإنتاج أو التوزيع أو التعارض فى سلوك العملاء.
- احتياجات المعالجة.
- التغيرات فى الصناعة وفى بناء السوق.
- التغيرات فى التعداد والتوزيع السكانى.
- التغيرات فى المعنى والمفهوم.

وأخيرا

- المعرفة الجديدة(*).

ويثير أى تغير فى أى مجال من هذه المجالات السؤال: "هل يُعتبر ذلك فرصة لنا لنجدد أى ننتج مختلف المنتوجات والخدمات والمعالجات؟ هل تشير إلى أسواق و/أو عملاء جدد ومتنوعين؟ وإلى تقنيات جديدة ومختلفة؟ وإلى قنوات توزيع جديدة ومختلفة؟" والتجديد لا يخلو من المخاطرة. ولكن التجديد إذا قام على أساس استغلال ما حدث بالفعل فى المشروع ذاته أو فى أسواقه أو فى معرفته أو فى مجتمعه أو فى التوزيع الديموغرافى للسكان وغير ذلك، فسوف تقل المخاطرة عن عدم التجديد باستغلال هذه الفرص.

والتجديد ليس "ومضة ذكاء"، بل هى عمل شاق. وهذا العمل يجب تنظيمه كجزء منتظم فى كل وحدة من وحدات المشروع، وفى جميع مستويات الإدارة.

ما الذى تحجم عن فعله؟

هناك ثلاثة شراك يتردى فيها قادة التغيير مرة تلو الأخرى، ويجب تجنبها:

(*) هذه النوافذ تم توصيفها بالتفصيل وبالأمثلة فى كتابى **التغيير والالتزام** (١٩٨٥) (نيويورك: هاربر كوللينز؛ أكسفورد باترويرث/ هاينمان).

١- الشرك الأول هو فرصة التجديد التى لا تتناغم مع الحقائق الاستراتيجية التى سبق مناقشتها فى الفصل الثانى من هذا الكتاب.

وفى معظم الأحيان "ألا تعمل". والتجديد الوحيد المحتمل نجاحه هو الذى يتناسب مع هذه الحقائق الكبرى، عن التوزيع الديموغرافى للسكان، أو عن التغيرات فى توزيع الدخل، أو عن الطريقة التى تعرِّف بها المؤسسة وعملاؤها "الأداء"، أو عن المنافسة العالمية، أو عن الحقائق السياسية والاقتصادية. ولكن الفرصة السيئة غالبا ما تبدو مغرية، نظرا إلى إنها تبدو "جديدة" حقا. ولكنها إذا لم تؤد إلى الفشل كما يحدث عادة، فهى تحتاج دائما إلى جهد ومال ووقت غير عادى ضائع.

٢- والشرك الثانى هو الخلط بين "الإبداع لشىء غير مألوف" و"التجديد". فاختبار التجديد يتم بإيجاد القيمة، بينما الإبداع يؤدى فقط إلى التسلية: إلا أن الإدارات تصمم مرة تلو الأخرى على التجديد، لا لشىء إلا لأنها ملَّت فعل نفس العمل أو صناعة ذات المنتج يوما بعد يوم. واختبار التجديد مثل اختبار الجودة ليس بقولنا: "هل نحبه؟" بل بقولنا: "هل يريده العملاء ليشترونه؟".

٣- والشرك الثالث هو الخلط بين الحركة والفعل. فعندما يتوقف المنتج أو الخدمة أو المعالجة عن تقديم النتائج المطلوبة، ويجب هجره أو تغييره جذريا، يجب أن "تعيد المنظمة تنظيمها". ومن المؤكد أن إعادة التنظيم مطلوبة فى كثير من الأحيان. ولكنها تأتى بعد الفعل، أى بعد مواجهة "ماذا" و"كيف". فما إعادة التنظيم إلا مجرد حركة وليست بديلا عن الفعل.

وهذه الشراك الثلاثة جذابة إلى درجة أن كل قائد تغيير يتوقع أن يتردى فى أحدها أو كلها مرة بعد مرة. وهناك طريقة واحدة لتجنبها: هى تقديم مقدمة التغيير، أى النموذج التجريبى **Piloting**.

ثالثا- النموذج التجريبى

تستخدم جميع أنواع المشروعات بسخاء كل أنواع بحوث الأسواق وبحوث العملاء للحد من أو لاستئصال مخاطر التغيير. ولكن لا نستطيع تسويق البحث الجديد

تماما، فإن الشيء الجديد ليس صحيحا لأول وهلة. فالمشكلات حتما تظهر من حيث لا يدرى أحد. ومن المؤكد أن المشكلات التى تبدو للعيان كبيرة جدا أمام مصمم السلعة أو الخدمة، يتبين أنها تافهة أو غير موجودة أصلا. وفوق كل هذا، فالطريقة المحددة لأداء الواجب لا شك فى أننا نتبين أنها تختلف عما يفعلها المصمم الأصلى. فهذا هو "قانون الطبيعة" الذى يفيد بأن أى شيء جديد حقا سواء أكان منتجا أو خدمة أو تقنية يجد سوقه الفسيح ويتزايد الطلب عليه من حيث لا يتوقع مصمم التجديد أو الملتزم، وفى غير الاستخدام الذى قرره مصمم التجديد أو الملتزم لهذا المنتج أو الخدمة أو التقنية. وهذا ما لا تستطيع بحوث الأسواق أو بحوث العملاء اكتشافه.

وأفضل الأمثلة أحدثها.

- فآلة البخار المحسَّنة التى صممها چيمس وات (١٧٣٦-١٨١٩) وسجلها فى ١٧٧٦ كانت الحدث الذى جعل معظم الناس تستبشر بظهور الثورة الصناعية. وشاهد وات بالفعل واحدا فقط من استخدام الآلة البخارية وهو نزح الماء من مناجم الفحم، وهذا هو الاستخدام الذى صممها من أجله. وباعها فقط لأصحاب مناجم الفحم. وكان شريكه ماثيو بولتون (١٧٢٨-١٨٠٩) هو الذى يعتبر بحق والد الثورة الصناعية، إذ رأى بولتون أن الآلة البخارية المحسنة يمكن استخداها فى الصناعة الأولى فى إنجلترا وهى صناعة النسيج، وخاصة فى غزل ونسج القطن. وفى خلال عشر أو خمس عشرة سنة بعد أن باع بولتون الآلة البخارية الأولى لمصانع الأقطان هبط سعر النسيج القطنى بنسبة ٧٠٪. وهذا هو الذى أوجد كلا من سوق الجملة الأول والمصنع الأول، وبالتالى الرأسمالية الحديثة والاقتصاد الحديث معا.

فليست الدراسات ولا بحوث الأسواق ولا النماذج التى يقدمها الحاسب الإلكترونى بديلا عن اختبار الحقيقة. فأى شيء محسَّن أو جديد فى حاجة إلى الاختبار أولا على مستوى مصغر أى فى حاجة إلى نموذج تجريبى.

والطريقة لفعل ذلك هى إيجاد أشخاص فى المشروع يريدون ذلك حقا. وكما قلنا سلفا، كل جديد يأتى بالمتاعب. وحينئذ يحتاج الأمر إلى بطل. يحتاج إلى من يقول: "سأتصدى لتحقيق هذا النجاح"، ثم يُقْدم على القيام به. وهذا الشخص يجب أن يحظى باحترام المنظمة. ولا يلزم أن يكون من المنظمة. ومن الأساليب الحسنة لتنفيذ نموذج تجريبى لأحد المنتجات أو الخدمات الجديدة، إيجاد عميل يطلب الجديد بالفعل وينوى العمل مع المنتج لتحقيق النجاح فى المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة.

فإذا نجح اختبار النموذج التجريبى، وإذا وجد المشكلات التى لم يتوقعها أحد، وكذلك الفرص التى لا يتوقعها أحد، سواء أكان ذلك فى التصميم أو فى السوق أو فى الخدمة، فسوف تقل المخاطرة فى التغيير. وسوف يتضح كذلك أين نقدم التغيير وكيف نقدمه؛ أى الخطة العامة للالتزام بالاستخدام.

ميزانيتا قائد التغيير

وفى النهاية، تحتاج قيادة التغيير الناجحة إلى سياسات المحاسبة الدقيقة والميزانية. وتحتاج إلى ميزانيتين منفصلتين:

ففى معظم المشروعات، وليس فى المتاجر فحسب، هناك ميزانية واحدة محددة لدورة العمل التجارى. وفى الأوقات المناسبة يزيد مجلس إدارة المشروع النفقات. وفى الأوقات غير المناسبة يخفض مجلس إدارة المشروع النفقات. وهذا بطبيعة الحال يضمن إغفال المستقبل المنشود.

والميزانية الأولى لقائد التغيير ميزانية فاعلة توضح النفقات اللازمة للحفاظ على مستقبل المتجر. وعادة ما يمثل هذا من ٨٠ حتى ٩٠٪ من النفقات.

وهذه الميزانية يجب أن تعالَج دائما بالسؤال التالى: "ما هو الحد الأدنى اللازم إنفاقه للحفاظ على انتظام العمل؟" وفى الأوقات العصيبة يجب ضبط

> انخفاضها، رغم أنه فى أوقات الرخاء ربما لا يُضبط صعودها، وهو بالتأكيد أكثر من حجم و/أو عائدات الزيادة.

وحينئذ يكون لقائد التغيير ميزانية أخرى منفصلة للمستقبل. وتظل هذه الميزانية ثابتة فى كل من أوقات الرخاء وأوقات الشدة. ويندر أن تصل إلى ١٠ أو ١٢٪ من المجموع الكلى لنفقات المشروع، وينطبق هذا على كل من المتاجر والمشروعات الأخرى.

> وقليل جدا من النفقات المخصصة للمستقبل ما يثمر نتائج طيبة ما لم نحافظ عليها بالبقاء فى مستوى مستقر فى فترات الرخاء. ويوجَّه هذا للعمل فى منتوجات جديدة وخدمات جديدة وتقنيات جديدة؛ من أجل تنمية الأسواق والعملات وقنوات التوزيع وفوق كل هذا تنمية الناس.

ويجب أن تعالج ميزانية المستقبل بالسؤال التالى: "ما هو الحد الأقصى الذى يستوعبه هذا النشاط لتحقيق النتائج الأمثل؟" وهذا القدر يجب الحفاظ عليه فى أوقات الرخاء وأوقات الشدة، ما لم تأت أوقات كارثية يصبح فيها الحفاظ على هذه النفقات تهديدا لبقاء المشروع.

ويجب كذلك أن تتضمن ميزانية المستقبل النفقات اللازمة لاستغلال النجاح. ومن أكثر الأمور انتشارا وأكثرها خسارة، أن تنقص من النفقات المخصصة لاستغلال النجاح وخاصة فى أوقات الشدة من أجل الحفاظ على النفقات اللازمة للعمليات الجارية، وخاصة النفقات المخصصة للحفاظ على الماضى. وتظل القضية: "هذا المنتَج أو الخدمة أو التقنية حقق نجاحا على أية حال، ولا يحتاج إلى مزيد من المال لضخه فيه". ولكن الصواب هو: "إن هذا نجاح ينبغى دعمه إلى أقصى حد ممكن". ويجب دعمه وخاصة فى أوقات الشدة عندما تؤدى المنافسة إلى نقص الإنفاق؛ وبهذا يُحتمل أن تحدث ثغرة.

ونحن نميل إلى الإدارة المبنية على التقارير التى نتلقاها ونشاهدها. وهذا يفسر لقائد التغيير أهمية أن تركز التقارير على المناطق التى يحرز فيها المشروع

تقدما أكثر من المتوقع، والمناطق التى يحدث فيها النجاح غير المتوقع وكذلك المناطق ذات الفرص المحتملة. كما يفسِّر لماذا يصبح من الأهمية الكبرى لقائد التغيير أن تتوافر لديه ميزانية تمكنه من الالتزام بصنع المستقبل وبأن يكون فى طليعة التغيير.

رابعا- التغيير والاستمرار

صُممت المؤسسة التقليدية على الاستمرار فى البقاء. وجميع المؤسسات القائمة، سواء أكانت متاجر أو جامعات أو مستشفيات أو كنائس، يتعين عليها أن تبذل جهودا مضنية لكى تكون قابلة للتغيير، قادرة على تحقيقه. كما تشرح لماذا تواجه هذه المؤسسات القائمة مقاومة للتغيير. فالتغيير بالنسبة للمؤسسة التقليدية عبارة متناقضة.

فقادة التغيير على أية حال مصمِّمون على التغيير، ومع ذلك لا يزالون فى حاجة إلى الاستمرار. ويحتاج الناس إلى أن يعرفوا أين يقفون. ويحتاجون إلى معرفة الآخرين الذين يعملون معهم، وماذا يتوقعون، والقيم والقواعد التى تعمل بموجبها المنظمة. ويحجمون عن أداء وظائفهم إذا كانت البيئة المحيطة غامضة لا يمكن التنبوء بمستقبلها ويستعصى عليهم إدراكها وصارت غير معروفة. ولكن الاستمرار مطلوب بنفس القدر خارج المشروع. والحقيقة أننا نزداد يقينا بأهمية العلاقات البعيدة المدى. ولكى تكون قادرا على التغير السريع تحتاج إلى علاقات وثيقة ومستمرة مع الموردين والموزعين. ولكن المشروع يجب كذلك أن تكون له "شخصية" توضح كيانه بين عملائه وأسواقه، وذلك بالنسبة للمتاجر وغير المتاجر.

فالتغيير والاستمرار قطبان لمحور أكثر من كونهما متعاكسين. وكلما زاد اهتمام المنظمة بأن تكون قائداً للتغيير زادت حاجتها إلى الاستمرار داخليا وخارجيا، وزادت حاجتها إلى الموازنة بين التغيير السريع والاستمرار.

وهذه الموازنة من المرجح أن تحظى بالاهتمام الكبير بإدارة الغد، بالنسبة للممارسين التطبيقيين والباحثين والكتَّاب فى علم الإدارة. ولكننا نعرف حاليا الكثير عن

كيفية إيجادها. فبعض المؤسسات قادة للتغيير بالفعل، وتصدت لمعالجة المشكلة رغم أنها لا تتوصل دائما إلى الحلّ.

ومن الطرق المستخدمة أن تجعل المشاركة فى التغيير أساسا للعلاقات المستمرة. وهذا هو ما فعلته "مجموعة الشركات" اليابانية فى العلاقة بين المورِّد والمصنِّع، وهو النظام الذى طبقته سريعا المتاجر الأمريكية فى "محاسبة السلسلة الاقتصادية"، (نناقشها فى الفصل التالى من هذا الكتاب). ونحن نطور الآن مشاركات تضامنية فى التغيير، لتكون أساسا فى استمرار العلاقات بين المصنِّع والموزع، كما حدث بين بروكتور وجامبل، أكبر منتج فى العالم للأدوات المنزلية، وتاجر التجزئة الكبير مثل وول مارت.

ولكن العلاقات داخل المشروع، (كما سبق شرحه فى الفصل الأول) هى الأخرى يتزايد اقترابها من أن تكون مشاركة تضامنية شاملة العاملين فى المنظمة، والعاملين فى شركات جلب العمالة من الخارج من العاملين بالفعل فى فرق العمل بالمشروع، والعاملين من الخارج من المقاولين المستقلين. وهذه العلاقات مرة ثانية فى حاجة متزايدة إلى التنظيم بصفتها علاقات بين شركاء متضامنين فى عملية التغيير على المدى الطويل.

والموازنة بين التغيير والاستمرار تحتاج إلى عمل مستمر فى مجال المعلومات. فلا شىء يمزق العلاقات ويفسدها أكثر من المعلومات الخاطئة المضللة التى لا يُعتمد عليها، فيما عدا المعلومات المضللة عن قصد. ويجب أن يصبح نمطا روتينيا متكررا فى أى مشروع، السؤال عن أى تغيير حتى ولو كان صغير الحجم: "مَنْ الذى يحتاج إلى هذه المعلومات؟" ويصبح هذا أكثر أهمية الآن نظرا إلى إن العاملين ليسوا بالضرورة عاملين بجوار بعضهم البعض، ولا يرى أحدهم الآخر على فترات طوال اليوم. وكلما زاد اعتماد المشروعات على العاملين سويا دون أن يكونوا متجاورين: أى يستخدمون التقنيات والأجهزة الحديثة فى تداول المعلومات؛ زادت أهميتها فى التأكد من أن الجميع أُبلغوا بالمعلومات.

وفى الوقت ذاته، سوف تتزايد أهمية هؤلاء العاملين فى أن يجتمعوا ويلتقى آحدهم بالآخر، ويعمل معه على آساس منظم ومنهجى ومخطط. ولا تغنى المعلومات المتبادلة من مسافات بعيدة عن العلاقات المتبادلة وجها لوجه، التى تعتبر بالفعل أكثر أهمية: إذ تزيد أهميتها فى جعل العاملين يعرفون ما يتوقع أحدهما من الآخر، وكيف يتصرف الآخر بالفعل، وكيف يثق أحدهما فى الآخر. وهذا يعنى المعلومات المنهجية؛ وخاصة المعلومات المتعلقة بالتغيير، وكذلك العلاقات المنظمة وجها لوجه، أى توافر الفرص لأن يعرف كل منهم الآخر ويفهمه.

والمعلومات مهمة جدا عندما يكون التغيير ليس مجرد تحسين، بل شىء جديد حقا. ويجب أن يسير أى مشروع يصبو إلى أن يصير قائدا ناجحا للتغيير، على قاعدة حازمة لتجنب المفاجآت. وفوق كل هذا، هناك حاجة ملحة للاستمرار فيما يتعلق بالأساسيات فى المشروع مثل: المهمة، والقيم، والتعريف بالأداء والنتائج. ويمكن القول بإيجاز، إن التغيير المستمر فى المشروع القائد للتغيير، يحتم أن تكون القواعد التى يُبنى عليها فائقة القوة.

وأخيرا فإن الموازنة بين التغيير والاستمرار يجب أن تُبنى على التعويض والتمييز والمكافآت. تعلَّمنا منذ ردح طويل أن العمل التجارى الذى لا يقدِّم فيه المجددون الناجحون تجديداتهم إلى الإدارة العليا لن يحدث فيه تجديد. وعلينا أن نتعلم بالمثل أن المنظمة يتعين عليها أن تكافئ الاستمرار، باعتبار العاملين الذين يقدمون تحسينا مستمرا، ذوى قيمة للمنظمة ويستحقون التميز والمكافأة مثل المجددين الأصليين.

خامسا- بناء المستقبل

هناك أمر مؤكد بالنسبة للدول المتقدمة وربما بالنسبة للعالم بأسره كذلك؛ هو أننا نواجه سنوات طوال من التغييرات الجذرية. وليست هذه التغييرات مبدئيا تغييرات

اقتصادية، وليست حتى فى البداية تغييرات تقنية، بل هى تغييرات فى التعداد الديموغرافى للسكان، وفى السياسة والمجتمع والفلسفة، وفوق كل شىء فى نظرة العالم. ولن تكون النظرية الاقتصادية ولا السياسة الاقتصادية فعالتين بذاتهما فى تلك الفترة. وليست هناك كذلك نظرية اجتماعية فى تلك الفترة أيضا. وبعد أن تنتهى هذه الفترة بعدة عقود يُحتمل أن تدبَّج النظريات التى تشرح ماذا حدث. ولكن هناك بضع أشياء مؤكدة فى هذه الفترة. ومن العبث على سبيل المثال، أن نحاول تجاهل التغيرات ونتظاهر بأن الغد سوف يماثل الأمس. وهذا هو على أية حال الوضع الذى تميل المؤسسات الحالية إلى تبنيه فى تلك الفترة، سواء أكانت أعمالا تجارية أو غير ذلك. وفوق كل هذا، فتلك هى السياسة التى يُحتمل أن تنتهجها المؤسسات الأكثر نجاحا فى الفترة السابقة للتغيير. ومن المحتمل أن تعانى من الوهم بأن الغد سوف يماثل الأمس. ولهذا فمما لا شك فيه أن عددا كبيرا من قادة اليوم فى جميع المجالات، سواء أكانوا فى المتاجر أو فى التعليم أو فى الصحة، لا يحتمل أن يظلوا فى مناصبهم بعد حوالى ثلاثين عاما من الآن. ومن المؤكد أنهم لن يكونوا بهيئاتهم التى هم عليها الآن. ولكن لمحاولة التنبوء بالتغيرات لا يحتمل بالمثل أو تكون ناجحة. وهذه التغيرات لا يمكن التنبوء بها.

والسياسة الوحيدة التى يحتمل نجاحها هى محاولة بناء المستقبل. وينبغى بطبيعة الحال أن تناسب الحقائق المؤكدة التى حاول هذا الكتاب أن يلقى عليها الضوء فى الفصل السابق. ورغم هذه القيود والمحظورات فلا يزال المستقبل قابلا للتطلع إليه، ويمكن بناؤه.

ومحاولة بناء المستقبل محفوفة بالمخاطر. وهى أقل خطورة من عدم محاولة بنائه. ومن المؤكد أن عدداً كبيراً ممن حاولوا تحقيق ما ناقشه هذا الفصل سوف تبوء محاولاتهم بالفشل. ولكننى أتوقع نجاح الآخرين.

الفصل الرابع

تحديات المعلومات

ثورة المعلومات الجديدة. من التقنية إلى المعلومات فى مصطلح تقنية المعلومات. دروس من التاريخ. درس من التاريخ إلى علماء التقنية. ثورة الطباعة الجديدة. المعلومات التى تحتاج إليها المشروعات. من محاسبة التكاليف إلى التحكم فى النتائج. من الصياغة القانونية إلى الحقائق الاقتصادية. المعلومات من أجل تكوين الثروة. أين توجد النتائج. حاجة المديرين التنفيذيين إلى المعلومات لإنجاز أعمالهم. تنظيم المعلومات. لا مفاجآت. التوجه إلى الخارج.

مقدمة

ثورة المعلومات الجديدة

تتخذ ثورة المعلومات الجديدة مجراها بثقة. وبدأت بمشروعات الأعمال التجارية وبمعلوماتها؛ ولكنها من المؤكد أن تغمر جميع مؤسسات المجتمع. وسوف تغير جذريا معنى المعلومات عند كل من المشروعات والأفراد. وليست ثورة فى التقنية ولا الآلات ولا أساليب المعالجة ولا برامج الحاسبات الإلكترونية ولا السرعة؛ بل هى ثورة فى المفاهيم. ولا تحدث فى تقنية المعلومات ولا فى مناهج معلومات الإدارة، ولن يقدرها رؤساء العاملين فى المعلومات؛ بل يقودها العاملون الذين تميل صناعة المعلومات إلى أن تزدرى، وهم المحاسبون. ولكن ثورة المعلومات كذلك ماضية فى سبيل المعلومات للفرد. وليست تحدث فى تقنة المعلومات ولا منهج معلومات الإدارة، ولن يقودها رؤساء العاملين فى المعلومات؛ بل هى ثورة فى الطباعة. والذى فجّر هذه الثورات فى المعلومات ودفعها إلى الأمام هو فشل "صناعة المعلومات" أى فشل العاملين فى صناعة المعلومات والعاملين فى مناهج معلومات الإدارة ورؤساء العاملين فى المعلومات فى الإمداد بالمعلومات.

ومنذ خمسين عاما وحتى الآن ركزت تقنية المعلومات على البيانات: جمعها وتخزينها ونقلها وعرضها. ركزت الضوء على "التقنية" فى "تقنية المعلومات"؛ بينما تُركز ثورة المعلومات الجديدة الضوء على "المعلومات". وتسأل: "ما معنى المعلومات وما هو الغرض منها؟" وهذا يقودنا سريعا إلى إعادة تعريف المهام الواجب تنفيذها بمساعدة المعلومات، ثم إعادة تعريف المؤسسات المناطة بتنفيذ هذه المهام.

أولا- من "التقنية" إلى "المعلومات" فى مصطلح "تقنية المعلومات"

منذ نصف قرن، أى حوالى عام ١٩٥٠ كان الفكر السائد باكتساح، أن سوق "المعجزة" الجديدة أى الحاسب الإلكترونى، سوف يكون فى الشئون العسكرية والحسابات العلمية مثل علم الفلك. ونادى القليلون منا حينئذ بأن الحاسب الإلكترونى سوف يجد تطبيقات كبرى فى الأعمال التجارية، وسوف يؤثر فيها تأثيرا كبيرا. وهؤلاء القليلون رأوا بثاقب فكرهم، وخاصة التطبيقيون فى شركة الآلات العالمية للأعمال التجارية **IBM** الصاعدة حينذاك، أن الحاسب الإلكترونى سوف يكون أكثر من آلة حاسبة فى الأعمال التجارية، تقوم بسرعة بالأعمال الكتابية الروتينية مثل جداول الرواتب وفواتير الهواتف. ولم نوافق نحن المنشقين بطبيعة الحال كما يفعل الخبراء عادة. ولكننا نحن المنشقين المستقلين وافقنا على شيء واحد هو أن الحاسب الإلكترونى فى فترة وجيزة سوف يحدث ثورة فى أعمال الإدارة العليا. ووافقنا جميعا على أن آثاره الكبيرة المبكرة سوف تكون على سياسة الأعمال التجارية والخطط الاستراتيجية للأعمال التجارية وقرارات الأعمال التجارية.

ولم نكن قد أخطأنا. فالآثار الثورية حتى الآن صارت حيث لم يتوقع أحد: على العمليات.

> فعلى سبيل المثال لم يتصور أحد منا أن برامج الحاسب الإلكترونى **soft ware** الآن متاحة حقا للمهندسين المعماريين. ففى جزء من التكلفة والوقت التقليديين يُصَمِّم الأجزاء الداخلية للعمارات الكبرى بما فيها أعمال الإمداد

بالمياه والصرف الصحى والإضاءة والتدفئة وتكييف الهواء ومواصفات وأوضاع المصاعد، وهى الأعمال التى كانت منذ بضع سنوات تستغرق حوالى ثلثى الوقت والتكلفة فى تصميم مبنى مجمع للمكاتب أو مدرسة كبيرة أو مستشفى أو سجن.

ولم يكن يتصور أحد منا كذلك برامج الحاسب الإلكترونى المماثلة فى ثورتها، المتاحة الآن للأطباء الجراحين المقيمين. فقد مكنتهم من إجراء "عمليات فعلية" تضمنت نتائجها "قتل فعلي" للمرضى إذا أجرى الجراح المقيم حركة جراحية خاطئة. وحتى عهد قريب كان الجراحون المقيمون نادرا ما يشاهدون حتى عملية قبيل انتهاء تدريبهم.

ومنذ نصف قرن لم يكن يتصور أحد برامج الحاسب الإلكترونى التى تُمكن أحد صناع المعدات الثقيلة الكبار مثل شركة كاتربيلر للجرارات من تنظيم عملياتها بما فيها التصنيع فى جميع أنحاء العالم، والخدمة المتوقعة واحتياجات الإحلال لعملائها. وكان للحاسب الإلكترونى أثر مماثل فى عمليات البنك، علما بأن الأعمال المصرفية ربما كانت الصناعة الأكثر اعتمادا على الحاسب الإلكترونى اليوم.

ولكن الحاسب الإلكترونى وتقنية المعلومات الصادرة عنه ليس لهما بالفعل حتى الآن أثر على القرار الخاص بالبناء أو عدم البناء لمبنى جديد لمكاتب أو مدرسة أو مستشفى أو سجن، ولا عن وظائفها التى يجب أن تقوم بها. وليس لهما بالفعل أثر على قرار إجراء عملية جراحية لمريض فى حالة حرجة، ولا عن أية عملية تجرى له. وليس لهما أثر على قرار صناع المعدات الخاص بأية أسواق يدخل وبأية منتوجات، ولا بقرار بنك كبير يضم إليه بنكا كبيرا آخر. وتقنية المعلومات حتى الآن كانت منتجا للبيانات أكثر منها منتجا للمعلومات الخاصة بمهام الإدارة العليا؛ وبناء على ذلك صارت منتجا لأسئلة جديدة ومتنوعة ولخطط استراتيجية جديدة ومتنوعة.

ويميل العاملون فى مناهج معلومات الإدارة وتقنية المعلومات أن يلقوا اللوم فى هذا الفشل على ما يسمونهم المديرين التنفيذيين "الرجعيين" من أتباع "المدرسة

القديمة". وهذا هو التفسير الخاطئ. فالمديرون التنفيذيون فى الإدارة العليا لم يستخدموا التقنية الجديدة، لأنها لم تزودهم بالمعلومات التى يحتاجون إليها فى تنفيذ مهامهم. والبيانات المتاحة فى مشروع العمل التجارى مثلا لا تزال تعتمد اعتمادا كبيرا على نظرية باكورة القرن التاسع عشر القائلة: إن التكلفات المنخفضة تفرق بين الأعمال التجارية وتجعلها تتنافس مع بعضها بنجاح. فمنهج معلومات الإدارة تناول البيانات المعتمدة على هذه النظرية وعالجها بالحاسب الإلكترونى. وهى بيانات منهج المحاسبة التقليدى. فالمحاسبة نشأت أساسا منذ خمسمائة عام على الأقل، لتقدم البيانات التى تحتاجها الشركة لحفظ أصولها وتوزيعها فى حالة تصفية المشروع. والإضافة الكبرى الوحيدة للمحاسبة منذ القرن الخامس عشر، وهى محاسبة التكاليف، الطفلة فى العشرينيات من القرن العشرين، تهدف فقط إلى أن تذكرنا بمنهج المحاسبة فى اقتصاديات القرن التاسع عشر، وبالتحديد لعرض المعلومات عن التكاليف وضبطها. وبهذه المناسبة، فعلَتْ ذلك المراجعة الشائعة حاليا لمحاسبة التكاليف: الجودة الشاملة للإدارة.

ولكنا بدأنا فى زمن الحرب العالمية الثانية نتبين أن مهمة الإدارة العليا لا تشمل الحفاظ على الأصول ولا التحكم فى التكاليف، لأنهما مهمتان من مهام العمليات. فالخسارة الخطيرة فى التكلفة ربما أدت إلى تدمير العمل التجارى. ولكن النجاح فى العمل التجارى يعتمد على شيء مختلف تماما، وهو تكوين القيمة والثروة. وهذا يتطلب المخاطرة فى اتخاذ القرار فى نظرية العمل التجارى، وفى المخطط الاستراتيجى للعمل التجارى، وفى هجر القديم وإحلال الجديد، وفى الموازنة بين القدرة على تحقيق الربح السريع وحصة السوق. ويتطلب الأمر اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الحقائق المؤكدة الجديدة السابق دراستها فى الفصل الثانى. وهذه القرارات هى بحق مهام الإدارة العليا. وهذا التمييز هو الأساس فى ظهور الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية كنظام منفصل ومميز عما كنا نسميه حينئذ اقتصاديات العمل التجارى، ويسمى الآن الاقتصاديات الجزئية. ولكن المنهج المحاسبى التقليدى لا يقدم معلومات إلى أى من مهام الإدارة العليا. والحق يقال إن

هذه المهام لا تنسجم مع نظريات النموذج المحاسبى التقليدى. وتقنية المعلومات الجديدة المعتمدة على الحاسب الإلكترونى ليس أمامها اختيار غير الاعتماد على بيانات المنهج المحاسبى. وليس هناك غيره متاحا. فهو الذى يجمعها ويعالجها فى برامجه ويتداولها ويحللها ثم يعرضها. ويعتمد على هذا إلى حد بعيد الأثر الهائل الذى تحدثه التقنية الجديدة على العمليات التى صُممت من أجلها بيانات محاسبة التكاليف. ولكنها تشرح كذلك أثر تقنية المعلومات الذى يقرب من الصفر على إدارة الأعمال التجارية ذاتها.

وفشل الإدارة العليا فى تداول البيانات الواردة من تقنية المعلومات حتى الآن هو الذى فجَّر ثورة المعلومات الجديدة التالية. وسرعان ما تبين خبراء تقنية المعلومات، وخاصة رؤساء العاملين فى المعلومات فى الأعمال التجارية، أن بيانات المحاسبة ليست ما يحتاج إليه مساعدوهم، وهى البيانات التى تشرح على نطاق واسع لماذا يميل العاملون فى منهج معلومات الإدارة وتقنية المعلومات إلى الاستخفاف بالمحاسبة والمحاسبين. ولكنهم لم يتبينوا كقاعدة أن المطلوب ليس المزيد من البيانات أو المزيد من التقنية أو المزيد من السرعة. فما نحن فى حاجة إليه ما هو إلا تعريف المعلومات، والمفاهيم الجديدة. وبدأ العاملون فى الإدارة العليا فى مشروع بعد الآخر فى الأيام القليلة الماضية يسألون: "ماذا نحتاج إليه من مفاهيم المعلومات لتحقيق مهامنا؟" وقد بدأوا الآن يطلبونها من العاملين فى المحاسبة، وهم العاملون التقليديون فى إمدادهم بالمعلومات.

وتطورت المحاسبة الجديدة نتيجة لهذه الأسئلة، ونناقشها فى قسم قادم من هذا الفصل: "المعلومات التى تحتاج إليها المشروعات". وهذا هو المجال الجديد الأكثر أهمية، وهو الذى ليس لنا فيه حتى الآن وسائل منهجية ومنظمة للحصول على المعلومات: المعلومات عن خارج المشروع. وهذه الوسائل الجديدة متنوعة فى نظرياتها وأصولها. تطور كل منها مستقلا عن الآخر وبمعرفة خبراء متنوعين. ولكنها جميعا تشترك فى خاصيتين: فهى تهدف إلى تقديم المعلومات بدلا من البيانات، وهى مُصممَّة

من أجل الإدارة العليا وتقدم المعلومات من أجل المهام والقرارات الخاصة بالإدارة العليا.

بدأت ثورة المعلومات فى المتاجر وتطورت تطورا سريعا بها. ولكنها تدور حول بعث ثورة فى التعليم وفى الرعاية الصحية. ومرة ثانية، ستكون التغيرات فى المفاهيم فى النهاية على أقل تقدير مهمة بقدر التغيرات التى تحدث فى الأدوات والتقنية. ومن الأمور المقبولة عامة الآن أن تقنية التعليم واجبة لإحداث تغيرات جذرية، وبها تحدث تغيرات جذرية فى البناء. والتعليم عن بُعد على سبيل المثال ربما يلغى خلال خمسة وعشرين عاما تلك المؤسسة الأمريكية الفريدة، آلا وهى الكلية الحرة لتخريج الطلاب. وصار واضحا يوميا أن هذه التغيرات التقنية لابد أن تؤدى إلى إعادة التعريف بما هو مقصود بالتعليم. ومن النتائج المحتملة أن ينتقل مركز الجاذبية فى التعليم العالى، أى ما بعد التعليم الثانوى، إلى الاستمرار فى التعليم المهنى للبالغين أثناء مراحل حياتهم العملية بأسرها. وهذا بدوره يؤدى إلى تحريك التعليم من حرم الجامعة إلى عدد من الأماكن الجديدة مثل البيت أو السيارة أو قطار الرحلات اليومية أو مكان العمل أو الطابق السفلى من الكنيسة أو قاعة الاستماع فى المدرسة، حيث تستطيع المجموعات الصغيرة أن تجتمع بعد ساعات العمل.

وبالمثل يُحتمل أن يؤدى الانتقال فى المفهوم فى مجال الرعاية الصحية من تعريف الرعاية الصحية بأنها الصراع ضد المرض إلى تعريفها بأنها الحفاظ على الوظائف البدنية والعقلية. ويظل الصراع ضد المرض جزءا مهما بطبيعة الحال من الرعاية الطبية، ولكنْ كجزء صغير من الرعاية الصحية، كما يسميها أحد علماء المنطق. ولن يعايش هذا التغيير مقدمو الرعاية الصحية النمطيون ولا المستشفيات ولا الأطباء من الممارسين العموميين، لا فى شكلهم الحالى ولا فى وظائفهم.

وسوف ينتقل التأكيد فى مجالى التعليم والرعاية الصحية من "التقنية" فى "تقنية المعلومات" إلى "المعلومات" كما تنتقل الآن فى الأعمال التجارية.

دروس من التاريخ

وثورة المعلومات الحالية هى بالفعل رابع ثورة معلومات فى التاريخ البشرى. وكانت **الثورة الأولى** هى ابتكار الكتابة فى ميزوبوتاميا (العراق حاليا) منذ خمسة آلاف إلى ستة آلاف عام؛ ثم جاء مستقلا عما سبق فى الصين بعد ذلك ببضع آلاف من السنوات، ثم فى مايا فى أمريكا اللاتينية بعدئذ بألف وخمسمائة سنة. وحدثت **الثورة الثانية** للمعلومات بابتكار الكتاب المكتوب فى الصين أولا فى حوالى عام ١٣٠٠ق.م.، ثم حدث مستقلا فى بلاد الإغريق بعد ذلك بثمانمائة عام، عندما نسخ بايزيستراتوس ملك أثينا ملحمتى هوميروس (**الإلياذة والأوديسا**) فى كتب، وكانتا تُنشدان فقط. وحدثت **الثورة الثالثة** باختراع جوتنبيرج المطبعة، والنموذج المتحرك فى عامى ١٤٥٠ و١٤٥٥، وكذلك بالاختراع المتزامن معه للحفر على المعادن. وليست لدينا وثائق تؤكد الثورتين الأوليين، رغم أننا نعلم أن أثر الكتاب المكتوب كان عظيما فى كل من بلاد الإغريق والرومان والصين. والحقيقة إن الحضارة الصينية ومنهاج الحكومة فى الصين لا يزال مبنيا عليها. ولكن لدينا مادة غزيرة عن الثورة الثالثة فى الطباعة والحفر. فهل نتعلم شيئا اليوم مما حدث منذ خمسمائة عام؟

وأول شىء نتعلم هو التواضع البسيط.

ويظن كل امرئ اليوم أن ثورة المعلومات الحالية غير مسبوقة فى خفض التكاليف ونشر المعلومات - سواء أكان قياسها بوحدة المعلومات فى الحاسب الإلكتروتى "byte" أو بحيازة الحاسب الإلكترونى - وفى سرعة واجتياح أثرها. وهذا الظن هراء لا محالة.

ففى الوقت الذى قدم فيه جوتنبرج المطبعة، كانت فى أوروبا صناعة مهمة للمعلومات. وربما كانت أوروبا أكبر مستخدم لها. فقد تكونت من مئات الأديرة، يضم الكثير منها أعدادا وفيرة من الرهبان ذوى الكفاءة العالية. وكان كل كاهن يشقى من الفجر حتى الغسق، ستة أيام فى الأسبوع، ينسخ كتبا بخط يده. وكان الكاهن المجتهد المدرب جيدا يستطيع أن ينسخ أربع صفحات يوميا، أو خمسا وعشرين

صفحة أثناء أيام الأسبوع الستة، أو ألفا ومائتين أو ألفا وثلاثمائة صفحة فى السنة بخط يده.

وبعد خمسين عاما أى بحلول عام ١٥٠٠ أصبح الرهبان عاطلين. ويقدِّر البعض أولئك الرهبان بأكثر من عشرة آلاف فى جميع أنحاء أوروبا. وقد حل محلهم عدد قليل جدا من الحرفيين المهرة، هم "عمال الطباعة: الجدد الذين يبلغ مجموعهم ألفا منتشرين فى كل أوروبا، ولو أنهم بدأوا يثبتون جدارتهم فى الدول الاسكندنافية. ولإنتاج كتاب مطبوع يحتاج الأمر إلى فريق عمل متناسق يتكون من عشرين عاملا حرفيا أو أقل، بدءاً بعامل المخرطة العالى الكفاءة، إلى جانب عدد أوفر؛ أى حوالى عشرة أفراد أو أكثر شاملين العمال الأقل كفاءة للتغليف. ومثل هذا الفريق أنتج كل عام حوالى خمسا وعشرين عنوانا، كل منها يتكون فى المتوسط من مائتى صفحة لكل عنوان، أو خمسة آلاف صفحة جاهزة للطباعة. وبحلول عام ١٥٠٥ صار فى الإمكان طباعة ألف نسخة. وهذا يعنى أن كل فريق عمل من عمال الطباعة يستطيع أن ينتج فى السنة ما لا يقل عن خمسة ملايين صفحة مطبوعة، تغلَّف فى ٢٥,٠٠٠ كتاب جاهز للبيع، أو ٢٥٠,٠٠٠ صفحة لكل فرد فى فريق العمل مقابل الألف ومائتين أو الألف وثلاثمائة صفحة التى كان ينتجها الراهب الواحد منذ خمسين عاما.

وهبطت الأسعار هبوطا كبيرا. ففى أواسط القرن الخامس عشر، أى قبل اختراع جوتنبيرج، كان الكتاب ثروة لا يملكها إلا الأثرياء والمتعلمون الذين يستطيعون تحمل أثمانها الباهظة. ولكن عندما ظهر **إنجيل مارتين لوثر** الألمانى فى عام ١٥٢٢ فى أكثر من ألف صفحة، كان سعره منخفضا حتى تستطيع أفقر أسر الفلاحين أن تقتنى منه واحدا.

كان الانخفاض فى التكاليف والأسعار فى ثورة المعلومات الثالثة كبيرا يماثل الانخفاض الحالى فى **ثورة المعلومات الرابعة الحالية**. وكذلك كانت السرعة ودرجة الانتشار.

وكان هذا حقا بالنسبة لكل ثورة تقنية كبرى أخرى. ورغم أن القطن كان

الأكثر إقبالا عليه من جميع ألياف النسيج الآخرى، وهو سهل في الغسل، ويمكن تصنيعه في عدد لا نهائي من أصناف الملابس المختلفة، فهو يحتاج إلى وقت وعمل مكلف في إعداده. إذ يحتاج إلى إثني عشر أو أربعة عشر رجلا في الساعة لإنتاج رطل من غزل القطن باليد، مقابل واحد أو اثنين رجل/ ساعة للصوف وإثنين حتى خمسة رجل/ ساعة للكتان وستة رجل/ ساعة للحرير. وعندما أُدخلت آلات صناعة القطن لأول مرة في حوالى عام ١٧٦٤ فجرت الثورة الصناعية. وفي عام ١٧٨٤ كان الوقت اللازم لإنتاج رطل من غزل القطن يهبط إلى بضع ساعات، وهذه الفترة الزمنية بين ١٧٦٤ و١٧٨٤ تصادَف أن تماثل الفترة الزمنية بين الحاسب الموحِّد الرقمى الإلكترونى ENIAC وآلة الأعمال التجارية العالمية IBM 360. وهبطت الأسعار حوالى ٧٠٪ وزاد الإنتاج خمسا وعشرين ضعفا. ولكن ذلك كان لا يزال قبل ١٧٩٣ حيث قدم إيلى ويتنى محلجا للقطن الذى أحدث هبوطا آخر فى سعر غزل القطن بلغ ٩٠٪. وفى النهاية بلغ حوالى جزء من ألف عما كان عليه قبل الثورة الصناعية التى حدثت من قبل خمسين أو ستين عاما.

كانت تقنية الطباعة الجديدة ذات أهمية فى خفض التكاليف وزيادة السرعة تماثل أهميتها فى تأثيرها على المعلومات. فأول كتب مطبوعة بدءا **بإنجيل جوتنبرج** كانت باللغة اللاتينية. ولا تزال الموضوعات ذاتها تماثل موضوعات الكتب التى كتبها الرهبان من قبل بأيديهم: الدينية والدراسات الفلسفية وأية نصوص ظلت باقية من التراث اللاتينى. ولكن بعد عشرين عاما من اختراع جوتنبرج بدأت تظهر كتب لمؤلفين معاصرين، ولو أنها لا زالت تصدر باللاتينية. وبعد عشر سنوات أخرى كانت الكتب تطبع لا بالإغريقية والعبرية فحسب، بل تزايد إصدارها باللغات الأوروبية المعاصرة وأولها الإنجليزية. وفى عام ١٤٧٦ بعد عشرين سنة فقط من جوتنبرج، نشر الطابع الإنجليزى ويليام كاكستون (١٤٢٢-١٤٩١) كتابا عن موضوع عالمى هو **الشطرنج**. وبحلول عام ١٥٠٠ لم يقتصر الأدب الشعبى على الشعر مثل الملاحم خاصة، بل قصد النقل الشفاهى، وهو النثر فى الكتاب المطبوع.

وفى وقت قصير غيرت الثورة فى الطباعة كذلك المؤسسات بما فيها منهاج التعليم. وتأسست جامعة تلو الأخرى فى أوروبا فى العقود التى تلت ذلك، ولكنها لم تكن مثل سابقاتها، فلم تكن مخصصة لرجال الدين ولا لدراسة العلوم الدينية. ولكنها بنيت حول أنظمة لعامة الناس فى القانون والطب والرياضيات وعلم الفلسفة الطبيعية. وفى النهاية، ورغم أنها استغرقت مائتى سنة، فقد بشر الكِتَاب المطبوع بظهور التعليم الجامعى والمدرسة الحديثة.

كان أكبر أثر للطباعة فى قلب أوروبا قبل جوتنبيرج يقع على الكنيسة. فقد جعلت الطباعةُ الإصلاحَ البروتستانتى ممكنا. فالسابقون من المصلحين مثل جون وايكليف فى إنجلترا (١٣٣٠-١٣٨٤) وجون هاس فى بوهيميا (١٣٧٢-١٤١٥) واجهوا انتفاضات شعبية متماثلة فى الحماس. ولكن هذه الانتفاضات لم تنتقل بعيدا ولا بأسرع من الكلمة المنطوقة؛ ولهذا تم حصرها فى مناطق محلية تم قمعها. ولم تكن هذه هى الحالة حين قام لوثر فى ٣١ أكتوبر ١٥١٧ بتعليق دراساته البالغة خمسا وتسعين كراسة بالمسامير على باب الكنيسة فى إحدى المدن الألمانية المغمورة. وقرر فقط أن يبادر بعقد مناقشة دينية تقليدية داخل الكنيسة. ولكن بدون موافقة لوثر وحتى بدون علمه تمت طباعة هذه الكراسات على الفور، وتم توزيعها مجانا فى جميع أنحاء ألمانيا، ثم فى جميع أنحاء أوروبا. وهذه الكراسات المطبوعة أشعلت الثورة الدينية الهائلة التى تحولت إلى حركة الإصلاح الدينى.

فهل كان هناك عصر للاكتشاف بدأ فى النصف الثانى من القرن الخامس عشر بدون مطبعة الكتابة؟ نَشَرَت الطباعة كل رحلة فردية قام بها البحارة البرتغاليون على امتداد سواحل أفريقيا الغربية، بحثا عن طريق بحرى يقودهم إلى الهند. وزَوَّدَت الطباعة كولومباس بأول خرائط، رغم أنها كانت خاطئة تماما، عن أرض الأساطير فيما وراء الأفق الغربى، مثلما اكتشف ماركو بولو الڤينيسى (١٢٥٤-١٣٢٤) الصين واليابان الأسطورية. والطباعة هى التى مكنت من تسجيل النتائج فى كل رحلة فردية فورا وإيجاد خرائط جديدة يُعتمد عليها كثيرا.

والتغيرات غير الاقتصادية لا يمكن قياس مقدارها ولكن أثر ثورة الطباعة على المجتمع والتعليم والثقافة وحتى الدين كان من المؤكد كبيرا وسريعا مثل آثر ثورة المعلومات الحالية إن لم يكن أسرع.

درس من التاريخ إلى علماء التقنية

ربما أبرزت ثورة المعلومات الأخيرة والكتاب المطبوع درسا اليوم لخبراء تقنية المعلومات، ولتقنية المعلومات، ولخبراء مناهج معلومات الإدارة والعاملين الرئيسيين فى المعلومات: مفاده أنهم لم يختفوا. ولكنهم ربما يصبحون "داعمين ثانويين" بدلا من أن يكونوا "نجوما كبارا"، كما كانوا من قبل أربعين سنة.

أوجدت ثورة الطباعة فورا طبقة جديدة من خبراء تقنية المعلومات، تماما مثلما أوجدت ثورة المعلومات الحديثة عددا من الأعمال التجارية فى مجال المعلومات، والخبراء فى مناهج معلومات الإدارة، وتقنية المعلومات، ومصممى برامج الحاسب الإلكترونى soft ware، والعاملين الرئيسيين فى المعلومات. وخبراء تقنية المعلومات فى ثورة الطباعة هم باكورة عمال الطباعة. وفى عام ١٤٥٥ زالوا بطريقة لا يمكن تصورها، وكانوا نجوما لمدة خمسة وعشرين عاما قبل ذلك. وكان هؤلاء الفنيون فى المطابع معروفين وموقرين فى كل أوروبا مثل أسماء الرواد اليوم فى شركات الحاسب الإلكترونى وبرامج الحاسب الإلكترونى المتميزين الذين نالوا إعجاب العالم. كان الملوك والأمراء والأساقفة وتجار المدن الأثرياء يجاملونهم ويغمرونهم بالمال والألقاب الشرفية.

وأول هؤلاء الرواد الأقوياء فنى الطباعة الشهير من ڤينيسيا آلدوس مانيوتياس (١٤٤٩-١٥١٥)، الذى أيقن أن المطبعة الحديثة يمكن أن تنتج عددا كبيرا من النسخ من نفس اللوحة، بلغ الألف فى عام ١٥٠٥. وأبدع الكِتَابَ المطبوع من عدد كبير من النسخ بسعر زهيد. أبدع آلدوس مانيوتياس صناعة الطباعة؛ إذ كان أول من مدَّ الطباعة إلى لغات أخرى غير اللاتينية،

كما كان أول من طبع كتبا لمؤلفين معاصرين. ودارت مطابعه فأخرجت أكثر من ألف عنوان.

وآخر هؤلاء الفنيين العظماء فى الطباعة، وآخر أمراء الطباعة هو كريستوف بلانتين (١٥٢٠-١٥٨٩)، وهو من آنتويرب إحدى مقاطعات شمالى بلچيكا. سطع نجمه كمجلِّد محترف بسيط، ثم بنى أكبر وأشهر شركة طباعة فى أوروبا. وزاوج بين التقنيتين الجديدتين، الطباعة والحفر فأبدع الكتابَ المصور. وأصبح الشريف الأرستقراطى فى آنتويرب التى كانت أغنى مدن أوروبا، بل العالم قاطبة، وصار ثرياً إلى الدرجة التى جعلته يبنى قصرا منيفا ظل قائما اليوم كمتحف للطباعة. ولكن پلانتين ومطبعته بدأت تضمحل قبل وفاته وسرعان ما راحت طى النسيان.

وبحلول عام ١٥٨٠ ركز الطبَّاعون على التقنية حتى صاروا حرفيين عاديين، صناعا مهرة وتجارا محترمين. ولكن مِن المؤكد أنهم لم يصيروا بعد من الطبقة العليا. وتوقفوا عن جمع أرباح أكثر من أية تجارة أخرى ولم يعودوا يجذبون رؤوس الأموال للاستثمار، وسرعان ما اتخذوا موقعا لما نسميه الآن "الناشرين" على الرغم من أن هذا المصطلح لم يكن صدر إلا أخيرا، وتركز اهتمام الناس والشركات على المعلومات بدلا من تركيزه على التقنية فى تقنية المعلومات.

وبدأ هذا التحول يحدث فى اللحظة التى بدأت التقنية الحديثة تؤثر على معنى المعلومات، وبالتالى على المعنى والوظيفة للمؤسسات الرئيسة فى القرن الخامس عشر مثل الكنيسة والجامعات. ولهذا بدأت عند نقطة الاتصال ذاتها التى وجدنا أنفسنا فيها الآن فى ثورة المعلومات الحالية. فهل هذا هو المكان الذى تتواجد فيه تقنية المعلومات وخبراء تقنية المعلومات الآن؟

ثورة الطباعة الجديدة

ليس هناك سبب فعلى للاعتقاد بأن ثورة المعلومات الجديدة يتعين عليها أن تستخدم "تقنية رفيعة" على أية حال؛ فلدينا "ثورة معلومات" حقيقية خلال الخمسين

سنة الماضية منذ عام ١٩٥٠ وما بعده. ولكنها ليست معتمدة على الحواسب الإلكترونية والإلكترونيات. فالطنين الحقيقى كان لوسيلة الطباعة "غير التقنية".

وفى عام ١٩٥٠ اجتاح التلفاز لأول مرة الدولة، وظن الناس على نطاق واسع أن ظهوره يعنى نهاية عهد الكتاب المطبوع. وزاد تعداد الولايات المتحدة منذ ذلك الحين ثلثى ما كان عليه مسبقا. وزاد عدد طلاب الكليات والجامعات - وهم أعظم مجموعة تركز على استخدام وشراء الكتب - خمسة أضعاف. ولكن عدد الكتب المطبوعة والمنشورة والمباعة زاد بمعدل خمسة عشر ضعفا، وربما اقترب من عشرين ضعفا.

ونعتقد بصفة عامة أن الشركات الرائدة فى "التقنية العالية" مثل شركة آلات الأعمال التجارية العالمية **IBM** منذ الستينيات والسبعينيات وشركة ميكروسوفت لبرامج الحاسب الإلكترونى منذ ١٩٨٠ كانت أسرع الأعمال التجارية نموا فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. ولكن الشركتين العالميتين فى الطباعة نمتا بمعدل مماثل فى التسارع؛ إحداهما مجموعة بيرتيلزمان الألمانية الأصل. وكانت ناشرا صغيرا لكتب الصلوات البروتستانتية قبل هتلر، الذى كبح جماحها بالحزب النازى. ثم انتعشت بعد الحرب العالمية الثانية على يد حفيد مؤسسها رينهارد موهن. ولا تزال شركة بيرتيلزمان تحتفظ لديها بأرقام المبيعات والأرباح ولا تنشرها. ولكنها الآن الناشر والموزع الأول فى العالم للمطبوعات بخلاف الصحف اليومية فى معظم دول العالم فيما عدا الصين وروسيا، من خلال ملكيتها لشركات النشر مثل راندوم هاوس فى الولايات المتحدة التى تنشر نوادى الكتب والمجلات مثل مجلة الأعمال التجارية الرائدة فى فرنسا وهى **كابيتال**. وبمثل السرعة ازدهرت إمبراطورية روبيرت ميردوخ الأسترالى المولد، الذى بدأ كناشر لصحيفتين محليتين صغيرتين يوميتين فى أستراليا، وهو الآن مالك لعدة صحف فى جميع أنحاء الدول الناطقة باللغة الإنجليزية، وللناشرين الرواد للكتب والمجلات الصادرة باللغة الإنجليزية، وكذلك لشركة كبرى للسينما بصفتها وسيلة إعلام قبل ظهور الحاسب الإلكترونى.

وازدهرت أسرع من هؤلاء الناشرين للكتب، وسيلة أخرى مطبوعة هى "المجلة الجماهيرية المتخصصة". وكثير جدا من "المجلات العامة" ذات الانتشار الكبير التى سادت فى العقدين الثانى والثالث من القرن العشرين فى أمريكا مثل **لايف** أو **ساتارديى إيفينئج بوست** ثم توقفتا. والحق أنهما سقطتا ضحية للتلفاز. ولكن الآن تصدر حوالى ثلاثة آلاف مجلة جماهيرية متخصصة توزع كل منها ما يتراوح بين خمسة آلاف نسخة ومليون نسخة، ومعظمها يحقق أرباحا.

وأكثر الأمثلة وضوحا المجلات التى تغطى الموضوعات التجارية أو الاقتصادية. والمجلات الأمريكية الثلاث الرائدة من هذا النوع هى **بيزينيس ويك** الأسبوعية و**فورشن** النصف شهرية و**فوربيس** الشهرية، وتوزع كل منها حوالى مليون نسخة. وقبل الحرب العالمية الثانية كانت مجلة **إيكونوميست** التى تصدر فى لندن هى المجلة العالمية الوحيدة التى تقدم تقارير منهجية كل أسبوع عن الشئون الاقتصادية والسياسية والتجارية فى جميع أنحاء العالم، وكانت فى الواقع غير معروفة خارج المملكة المتحدة، وكان توزيعها محدودا يقل عن مائة ألف نسخة. والآن تجاوز توزيعها فى الولايات المتحدة وحدها ثلاثمائة ألف نسخة أسبوعيا.

ولكن هناك مجلات دورية جماهيرية متخصصة فى جميع الميادين وفى جميع المصالح والمهن مثل الرعاية الصحية وإدارة الموسيقات السيمفونية وفى علم النفس وفى الشئون الخارجية وفى المعمار وصيانة الأجهزة المنزلية والحاسبات الإلكترونية، وفوق هذا جميع الحرف الفردية والتجارة الفردية والصناعات الفردية. ومن أكثر المجلات نجاحا وأبكرها فى الصدور مجلة **الأمريكى العلمى** وهى مجلة شهرية أعيد إصدارها فى أواخر الأربعينيات من القرن العشرين ينشر فيها العلماء المتميزون بحوثهم التى يشرحون فيها مقالاتهم العلمية المتخصصة "لعامة الناس" أو للعلماء ذوى التخصصات الأخرى.

وماذا يشرح النجاح فى وسائل الطباعة؟

ربما يطَّلع طلاب الكليات بالنصيب الأكبر فى نمو الكتب المطبوعة فى الولايات

المتحدة. فهو نمو فى النصوص الخاصة بالكلية وفى الكتب التى يقررها أساتذة الكلية. ولكن المجموعة الثانية فى الحجم هى الكتب التى لم تكن موجودة قبل الخمسينيات من القرن العشرين، وليست على الأقل بأية كمية، وليست بها أية كلمة بالإنجليزية: بل إن الناشر الألمانى الذى قدَّر إمكاناتها المستقبلية وأسس لأول مرة داراً للنشر لطباعة ونشر هذه الكتب خاصة هو الراحل إى. بى. فون ڤيهرينالب مؤسس دار النشر إيكون فيرلاج فى دوسلدورف ولا يزال ناشرى الألمانى المفضل هو الذى أسماها كتبا عامة، يكتبها الخبراء لغير الخبراء. وعندما سئل عن شرح مصطلح **sachbuch** قال ڤيهرينالب: "ينبغى أن تكون قراءتها ممتعة، وتعليمية. لكن أهدافها ليست للتسلية ولا للتعليم، بل للمعلومات.

وهذا صحيح عن المجلات الجماهيرية المتخصصة، سواء أكتبت للشخص العادى الذى يريد أن يعرف شيئا عن الطب أو للسباك الذى يريد أن يعرف ما يدور فى أعمال السباكة. فهى تبلغهم، وخاصة فيما يتعلق بالخارج. فالمجلة الجماهيرية المتخصصة تبلغ القارئ فى مهنة أو تجارة أو صناعة، وحصة المعلومات أو المعلومات المضللة كبيرة فى حديث الناس فى جميع سبل الاتصالات.

وتتبنى الآن وسائل الطباعة القنوات الإلكترونية. وأسرع بائعى الكتب نموا منذ آلدوس مانيوتياس أى منذ خمسمائة عام هو مؤسسة آمازون كوم **Amazon.com** التى تبيع الكتب المطبوعة على شبكة الإنترنيت. وفى بضع سنين قصارٍ جدا ربما صارت أكبر تاجر تجزئة فى شبكة الإنترنيت. وفى خريف ١٩٩٨ اشترى بيرتيلزمان حصة ٥٠٪ المسيطرة لشركة بارنيس ونوبيل المنافس الرئيسى لمؤسسة آمازون. وتكاثر عدد المجلات الجماهيرية المتخصصة التى تنشر الآن طبعات "على الخط" **on-line** عبر الإنترنيت لكى يطبعها المشترك. وبدلا من أن تحل تقنية المعلومات محل الطباعة، تتولى الطباعة التقنية الإلكترونية بصفتها قناة توزيع للمعلومات المطبوعة.

ومن المؤكد أنْ تغيِّر قناةُ التوزيع الجديدة الكتابَ المطبوعَ. وتغيِّر قنواتُ التوزيع الجديدة دائما كلَّ ما توزع. ولكن على أية حال سواء أكان مسلَّما أو مخزونا فسوف يظل إنتاجا مطبوعا. وسوف تزوِّدنا بالمعلومات.

وسوق المعلومات باق فى عبارة أخرى، على الرغم من أنه غير منظم، وسيماثله الإمداد. وفى السنوات القليلة القادمة التى لن تزيد عن عقد أو عقدين سوف يلتقيان فى نقطة واحدة. وسوف تكون هذه هى ثورة المعلومات الجديدة حقا، وسوف لا يقودها خبراء تقنية المعلومات بل يقودها المحاسبون والناشرون. وحينئذ يعرف الأفراد والمشروعات أى نوع من المعلومات يحتاجون، وكيف يحصلون عليها. ويتعين عليهم أن يتعلموا أن ينظموا المعلومات بصفتها المورد الرئيسى للمعرفة.

ثانيا- المعلومات التى تحتاج إليها المشروعات

بدأنا الآن ندرك كيف نستخدم المعلومات كوسيلة. ولكنا نستطيع أن نوضح الأجزاء الرئيسة لمنهاج المعلومات الذى يحتاج إليه المشروع. وبالتالى نبدأ فى فهم الأفكار التى تشكل الأساس للمشروع الذى يتعين على المديرين التنفيذيين أن يديروه غدا.

من محاسبة التكاليف إلى التحكم فى النتائج

ربما ذهبنا بعيدا إلى إعادة تصميم كل من المشروع والمعلومات فى أكثر الموضوعات التقليدية فى أنظمة المعلومات وهى المحاسبة. والحق يقال إن كثيرا من الأعمال التجارية انتقلت بالفعل من محاسبة التكاليف التقليدية إلى التكلفة المبنية على النشاط. وأول تطور لها كان فى الصناعة، وهى الآن تُستخدم استخداماً واسع النطاق. ولكنها سرعان ما انتشرت فى خدمة الأعمال التجارية وحتى غير التجارية مثل الجامعات. وتمثل التكلفة المبنية على النشاط كلا من فكرةٍ مختلفة فى عملية المتاجر وطرقٍ مختلفة فى القياس.

> وأول من أنشأ محاسبة التكاليف التقليدية هى شركة جنرال موتورز منذ سبعين عاما، وتدَّعى أن مجموع التكاليف الصناعية يساوى جملة تكاليف العمليات الفردية. ولكن التكلفة التى تهم فى المنافسة والربحية هى تكاليف العملية برمتها، وهو ما تسجله التكلفة المبنية على النشاط وتجعله صالحا

للإدارة. ومقدمته الأساسية هى أن العمل التجارى عملية متكاملة تبدأ عندما تصل الإمدادات والمواد والأجزاء إلى حظيرة التحميل وتستمر حتى بعد وصول المنتج إلى المستخدم النهائى. والخدمة لا تزال تكلفة للمنتَج، وكذلك المنشآت حتى لو دفعها العميل.

وتقيس محاسبة التكاليف التقليدية ما تتكلفه فى عمل شىء، مثل قطع رأس مسمار. وتسجل كذلك التكلفة المبنية على النشاط فى حالة العطل، مثل تكلفة الآلة فى غير أوقات العمل، وتكلفة الانتظار حتى يحضر أحد الأجزاء أو الأداة فى حالة انتظار الجرد للشحن، وتكاليف إعادة التشغيل أو التفتيت لجزء تالف. وتكلفة العطل التى لا تسجلها محاسبة التكاليف التقليدية غالبا ما تساوى، وأحيانا تزيد عن تكلفة التشغيل. ولهذا فإن التكلفة المبنية على النشاط لا تعطى فقط تحكما أفضل فى التكلفة، بل يتزايد تحكمها فى النتائج أيضا.

وتفترض محاسبة التكاليف التقليدية أن تُجرى عملية معينة مثل المعالجة الحرارية فى المكان الذى تُجرى فيه الآن. وتسأل التكلفة المبنية على النشاط: "هل ينبغى فعل هذا؟" وإذا كان الجواب بالإيجاب، فما هو أفضل الأماكن لإنجازه؟ وتكمل التكلفة المبنية على النشاط ما كانت تكلفه إجراءات متنوعة فى تحليل واحد وهى: تحليل القيمة وتحليل الإجراءات وإدارة الجودة والتكلفة.

وباستخدام هذه الطريقة يمكن للتكلفة المبنية على النشاط أن تخفض كثيرا من تكاليف الصناعة، بمقدار الثلث أحيانا. ويحتمل أن يكون تأثيرها الأكبر فى الخدمات. ففى معظم الشركات الصناعية لا تكفى محاسبة التكاليف. ولكن صناعات الخدمات مثل البنوك ومحلات تجارة التجزئة والمستشفيات والمدارس والصحف ومحطات الإذاعة والتلفاز ليست لها معلومات تكلفة على الإطلاق. وترينا التكلفة المبنية على النشاط لماذا لم تُستخدم محاسبة التكاليف التقليدية فى شركات الخدمات؟ لا لخطأ فى التقنية، بل لأن محاسبة التكاليف التقليدية تفترض مبادئ خاطئة. ولا تستطيع شركات الخدمات أن تبدأ بتكلفة العمليات الفردية، كما فعلت شركات الصناعة

بمحاسبة التكاليف التقليدية. ولابد أن تبدأ بافتراض أن هناك تكلفة واحدة فقط هى النظام الكلى. وهى تكلفة ثابتة فى فترة زمنية محددة. والفرق المشهور بين التكاليف الثابتة والمتنوعة التى تعتمد عليها محاسبة التكاليف التقليدية ليس محسوسا فى الخدمات. وليس محسوسا كذلك نظرية أساسية لمحاسبة التكاليف التقليدية، التى تشير إلى أن رأس المال يمكن أن يُستبدل بالعمل. والحقيقة أن رأس المال الإضافى وخاصة فى العمل المعتمد على المعرفة، يحتمل أن يتطلب عملا أكثر وليس أقل. فالمستشفى الذى يشترى أدوات تشخيص جديدة لن يسرِّح شخصا ما نتيجة لهذا، بل عليه أن يضيف أربعة أو خمسة أشخاص لإدارة المعدَّة الجديدة. وعلى المنظمات المعتمدة على المعلومات أن تتعلم الدرس ذاته. ولكن تثبيت جميع التكاليف خلال فترة زمنية محددة وعدم استبدال المواد بعضها ببعض، هى تماما النظريات التى تبدأ بها التكلفة المبنية على النشاط. وبتطبيق ذلك على الخدمات نكون قد بدأنا للمرة الأولى فى الحصول على معلومات التكلفة والتحكم.

فالبنوك مثلا ظلت تحاول على مدى عدة عقود أن تطبق تقنيات محاسبة التكاليف السائدة فى أعمالها التجارية، أى توضح بالأرقام تكاليف العمليات الفردية والخدمات، وحققت فقط نتائج زهيدة. وقد بدأت الآن توجه السؤال: "أى نشاط يقع فى مركز التكاليف والنتائج؟" والجواب الوحيد هو: العميل. فنسبة التكلفة للعميل فى أى مجال من مجالات البنك تكلفة ثابتة. ولهذا فهى نسبة الناتج للعميل أى حجم الخدمات التى يستخدمها العميل والمزيج من هذه الخدمات، التى تقرر التكاليف والربحية. وتجار التجزئة الذين يبيعون بسعر أقل وخاصة فى أوروبا الغربية عرفوا ذلك فى وقت ما. ويفترضون أنه عند ملء فراغات الرفوف تتحدد التكلفة وتتكون الإدارة من مضاعفة الناتج إلى أقصى حد فى الفراغات فى فترة زمنية معلومة. وهذا التركيز على التحكم فى النتيجة مكن أولئك البائعين من البيع بسعر أقل، من أن يزيدوا من ربحيتهم رغم تدنى أسعارهم وانخفاض هوامشهم.

وفى بعض المجالات مثل مختبرات البحوث حيث يصعب قياس الإنتاجية، نضطر دائما إلى الاعتماد على التقييم والحكم أكثر من التكلفة. ولكن فى معظم الأعمال المعتمدة على المعرفة والخدمات سوف تنشأ آليات فى ظرف عشر سنوات لقياس التكاليف وإدارتها وإيجاد النسبة بينها وبين النتائج.

وسوف يُبرز التفكير العميق فى تكاليف الخدمات تبصرة جديدة فى تكاليف جلب العملاء والحفاظ عليهم فى الأعمال التجارية من جميع الأنواع.

فإذا استخدمَتْ شركات جنرال موتورز وفورد وكرايزلر فى الولايات المتحدة التكلفة المبنية على النشاط مثلا لتبينت فيما بعد العبث الكبير فى صدمتها بالنشاط المضاعف فى العشرين سنة الماضية، حين قدمت لمشتريى السيارات الجدد تخفيضات هائلة ومزايا كبيرة فى الدفع. وهذه المغريات فى البيع كلفت بالفعل الشركات الثلاث الكبرى لصناعة السيارات أموالا طائلة؛ والأسوأ من ذلك أعدادا هائلة من العملاء. والحقيقة أن كلا منها حدث لها هبوط كبير فى موقف التسويق. ولكن لا تكاليف صفقاتها الخاصة ولا نتائجها السلبية ظهرت فى أرقام محاسبة التكاليف المعتادة فى تلك الشركات، وبناء على ذلك لم تر الإدارة الخسائر بالمرة.

ونظرا إلى أن اليابانيين استخدموا شكلا من التكلفة المبنية على النشاط، ولو أنها كانت بدائية، إلا إن شركات تويوتا ونيسان وهوندا تبينت أنها تفضل ألا تنافس شركات السيارات الأمريكية فى موجة الخصم العنيفة، ولهذا حافظت على حصتها من السوق والأرباح.

من الصياغة القانونية إلى الحقائق الاقتصادية

لا تكفى معرفة تكاليف العمليات. وعلى الشركة التى تريد المنافسة بنجاح فى سوق عالمى تتزايد فيه المنافسة، أن تعرف تكاليف السلسلة الاقتصادية برمتها، وأن تعمل مع الأعضاء الآخرين فى السلسلة على التحكم فى التكاليف ومضاعفة الإنتاج إلى الحد الأقصى. ولهذا تبدأ الشركات فى الانتقال من التكلفة لما يدور داخل

منظماتها فقط إلى التكلفة الكلية للعملية الاقتصادية، التى تُعتبر حتى آكبر الشركات مجرد حلقة فيها.

والشركة هى شخصية قانونية حقيقية بالنسبة لحملة الأسهم والدائنين والموظفين وجامعى الضرائب؛ ولكنها خيال اقتصادى.

> كانت شركة كوكاكولا منذ ثلاثين عاما لها امتياز فى جميع أنحاء العالم. وقامت شركات تصنيع الزجاجات المستقلة بإنتاج الزجاج. والآن تملك الشركة معظم عمليات التعبئة فى الولايات المتحدة. ولكن شاربى الكوكا حتى القليلين منهم الذين يدركون هذه الحقيقة لا يعيرونها اهتماما.

فما يهم فى السوق غير الحقيقة الاقتصادية وتكلفة العملية برمتها بغض النظر عمن يملك ماذا.

ومرة تلو الأخرى فى تاريخ العمل التجارى تأتى شركة مجهولة من مكان غير معلوم وفى بضع سنين تلحق بالقادة المرموقين بدون حتى بذل الشهيق العميق. ويفسَّر هذا دائما التخطيط الاستراتيجى الرفيع المستوى أو التقنية الراقية أو التسويق المتميز بالتصنيع الهْزيل. ولكن فى كل حالة على حدة يتمتع القادم الجديد كذلك بمزايا هائلة فى التكاليف تصل عادة إلى حوالى ٣٠٪؛ والسبب دائما واحد وهو أن الشركة الجديدة تعرف وتتحكم فى التكاليف فى السلسلة الاقتصادية بأكملها بدلا من التكاليف بمفردها.

> وربما كانت شركة تويوتا أفضل مثال شائع لشركة تعرف وتتحكم فى تكلفة الموردين والموزعين؛ فهم جميعا أعضاء فى مجموعة الشركات كايريتسو **Kei-retsu**. وخلال هذه الشبكة تتحكم تويوتا فى التكلفة الكلية للتصنيع، والتوزيع والخدمة لسياراتها بصفتها قناة تكلفة واحدة، توجه العمل إلى أقل التكاليف وأعظم الإنتاج. (انظر تاريخ مجموعة الشركات فى الفصل الأول).

ويعرف خبراء الاقتصاد أهمية تكاليف السلسلة الاقتصادية الكاملة منذ أن كَتَبَ آلفريد مارشال عنها فى العقد التاسع من القرن التاسع عشر. ولكن معظم رجال الأعمال التجارية لا يزالون يعتبرونها فكرة نظرية تجريدية. ويتزايد الاهتمام بضرورة التحكم فى تكاليف السلسلة الاقتصادية. ويحتاج المديرون التنفيذيون حقا إلى تنظيم وإدارة سلسلة التكلفة وكذلك كل شيء آخر وخاصة التخطيط الاستراتيجى المشترك وتخطيط الإنتاج، بصفته اقتصاديا جماعيا واحدا بغض النظر عن الحدود القانونية للشركات الفردية.

والانتقال من وضع الأثمان بناء على التكاليف، إلى حساب التكاليف بناء على السعر سوف يكون القوة الدافعة التى تدفع الشركات نحو تكاليف السلسلة الاقتصادية. وبناء على العرف السائد بدأت الشركات الغربية بالتكاليف، فوضعت هامش الربح المطلوب فى القمة ثم وصلت إلى السعر، إذ طبقت وضع السعر بناء على التكلفة. ومنذ زمن طويل وشركتا سيرز ثم ماركس وسپنسر انتقلتا إلى التكلفة المبنية على السعر، حيث يقرر السعر الذى يدفعه العميل التكاليف المسموح بها بدءًا بمرحلة التصميم. وكانت هذه الشركات هى الاستثناء حتى عهد قريب. وصارت القاعدة الآن التكلفة المبنية على السعر.

وتنطبق الأفكار ذاتها على تدبير العمالة من خارج المؤسسة والاتحادات والمشروعات المشتركة وخاصة أىّ بناء يُبنى على المشاركة المتضامنة أكثر من التحكم. وتلك الكيانات أكثر من النماذج التقليدية للشركة الأم التى تملك جميع توابعها يتزايد كونها نماذج للنمو، وخاصة فى الاقتصاد العالمى. (انظر الفصل الأول).

وبالنسبة لكثير من الأعمال التجارية يصبح الانتقال إلى تكلفة السلسلة الاقتصادية شيئا مؤلما. ولتحقيق ذلك تلزم أنظمة للمحاسبة موحدة أو على الأقل متوافقة فى جميع الشركات فى السلسلة. ولكن تقوم كل منها على حدة بإجراء المحاسبة بطريقتها الخاصة، وكل منها مقتنع بأن نظامها هو الوحيد الذى يمكن تطبيقه. فضلا عن هذا، فإن تكلفة السلسلة الاقتصادية تتطلب المشاركة فى المعلومات

مع كل الشركات؛ حتى يميل العاملون فى نفس الشركة إلى مقاومة المشاركة فى المعلومات.

ومهما كانت العقبات فإن تكلفة السلسلة الاقتصادية سوف تتحقق؛ وإلا فإن أكفأ الشركات سوف تعانى من مثالب زيادة التكلفة.

المعلومات من أجل تكوين الثروة

تقام المشروعات من أجل تكوين الثروة وليس من أجل التحكم فى التكلفة. ولكن الحقيقة الواضحة لا تنعكس على المقاييس التقليدية. فطلاب السنة الأولى فى المحاسبة تعلموا أن حساب الميزانية الختامى يوضح قيمة التصفية للمشروع ويمد الدائنين بمعلومات عن أسوء الحالات. ولكن المشروعات لا تدار عادة كى تُصفَّى، بل يجب أن تدار طالما كانت هناك مصلحة؛ أى لأجل تكوين الثروة.

ولتحقيق ذلك يلزم أربع مجموعات من أدوات التشخيص: المعلومات الأساسية، ومعلومات الإنتاجية، ومعلومات الجدارة، ومعلومات توظيف الموارد البشرية. وتشكل جميعها حقيبة أدوات (صندوق عدة) المدير التنفيذى لإدارة العمل التجارى الحالى.

المعلومات الأساسية

وأقدم مجموعة فى أدوات الإدارة التشخيصية وأوسعها انتشارا فى الاستخدام هى التدفق النقدى وعروض السيولة والمعايير القياسية مثل النسبة بين المخزون لدى التجار والمبيعات من السيارات الجديدة، وتغطية الإيرادات لتقدير مدفوعات الفائدة للسندات الصادرة والنسبة بين المبالغ المستحقة منذ أكثر من ستة شهور وجملة المبالغ المستحقة وبين المبيعات. وربما تشبه هذه القياسات الروتينية تلك التى يجريها الطبيب مثل الوزن والنبض والحرارة وضغط الدم وتحليل البول. فإذا كانت هذه القراءات عادية فهى لا تفيد كثيرا. وإذا كانت غير عادية فسوف تدل على وجود مشكلة تحتاج إلى تحديدها ومعالجتها. وهذه القياسات تسمى المعلومات الأساسية.

معلومات الإنتاجية

والمجموعة الثانية من أدوات تشخيص العمل التجارى، تتعامل مع إنتاجية الموارد البشرية الأساسية. وأقدمها منذ الحرب العالمية الثانية هى التى تقيس إنتاجية العامل اليدوى. وتطورت الآن ببطء القياسات التى لا تزال بدائية تماما بالنسبة للعمل المبنى على المعرفة وأعمال الخدمة (انظر إلى الفصل الخامس). وعلى أية حال، فإن قياس إنتاجية العمال سواء أكانوا من ذوى الياقات الزرقاء أو البيضاء لم يعد يعطينا المعلومات الكافية عن الإنتاجية. فنحن فى حاجة إلى بيانات عن إنتاجية جميع العناصر.

وهذا يوضح النمو الشعبى لتحليل القيمة الاقتصادية المضافة. وهى مبنية على شىء نعرفه منذ زمن بعيد: هو ما نسميه عموما الأرباح، وهى المال المخصص لخدمة الأسهم العادية، وهى ليست ربحا على الإطلاق وربما كانت فى الغالب تكلفة أصلية. وحتى يعود العمل التجارى بربح أكبر من تكلفة رأس المال، فسوف يؤدى إلى الخسارة. ولا تُلْقِ بالاً إلى أنه يدفع الضرائب كما لو كان قد تحقق ربح أصيل. ولا يزال المشروع يعطى عائدا أقل للاقتصاد فى استنفاده للموارد. وهو لا يغطى التكلفة الكاملة ما لم يتجاوز الربحُ المقدَّرُ تكاليفَ رأس المال. وحينئذ لم يكوِّن ثروة. وبهذه القياسات تصادف أن كان القليل من الأعمال التجارية يدر ربحا منذ الحرب العالمية الثانية.

> وبقياس القيمة المضافة لكل التكاليف بما فيها تكاليف رأس المال، فإن تحليل القيمة الاقتصادية المضافة **EVA Economic Value Added Analysis** يقيس فى الواقع إنتاجية جميع عناصر الإنتاج. وليست بذاتها تبلغنا لماذا لا يضيف منتج معين أو خدمة معينة قيمة مضافة، أو ماذا يفعل بها. بل يرينا ماذا نحتاج إلى أن نوجد، وماذا نحتاج إليه لأداء العمل. فتحليل القيمة الاقتصادية المضافة يجب أن يُستخدم كذلك لإيجاد ما يصلح. ويوضح لنا أى المنتوجات أو الخدمات أو العمليات أو النشاطات لها عادة إنتاجية عالية؛

وتضيف بالفعل قيمة عالية. وحينئذ يجب أن نسأل أنفسنا: "ماذا نتعلَّم من هذه الحالات الناجحة؟"

وأحدث الآليات المستخدمة فى الحصول على معلومات الإنتاجية هو النموذج المعيارى، أى بمقارنة أداء المرء بأفضل نموذج للأداء فى الصناعة فى أى مكان فى العالم. ويفترض النموذج المعيارى بدقة أن ما تفعله إحدى المنظمات تستطيع أن تفعل مثله المنظمات الأخرى. وتفترض بدقة أن أى عمل تجارى يجب أن يكون منافسا عالميا (انظر الفصل الثانى). ويفترض كذلك بدقة أن تكون بنفس جودة القائد شرط لأن تكون منافسا . فتحليل القيمة الاقتصادية المضافة مع النموذج المعيارى يمثلان آليات التشخيص لقياس الإنتاجية الشاملة لكل العناصر ولإدارتها.

معلومات الجدارة

والمجموعة الثالثة من الآليات تختص بالجدارة. وتعتمد القيادة على استطاعة المنظمة أن تعمل شيئا لا تستطيع المنظمات الأخرى عمله على الإطلاق، أو تجد صعوبة فى عمل آخر أدنى منه. وتعتمد على الجدارة الأساسية التى تجمع قيمة السوق أو العميل بقدرة خاصة لدى المنتِج أو المورِّد.

وهاك بعض الأمثلة: إن قدرة اليابانيين على تصغير المكونات الإلكترونية المعتمدة على التقليد الفنى الذى يرجع إلى ثلاثمائة عام على وضع رسم للمناظر الطبيعية على صندوق لامع صغير يسمى صندوق الجواهر **inro** ونحت حديقة حيوان على زرار دقيق يسمى الزرار المزخرف **netsuke** يحمل الصندوق فى حزام لابسه؛ أو القدرة الفائقة الفريدة لشركة جنرال موتورز على صنع مقتنيات ناجحة لمدة ثمانين عاما؛ أو قدرة شركة ماركس وسبنسر الفريدة كذلك على صنع وجبات طعام شهية معبأة للطبقة الوسطى. ولكن كيف نحدد كلا الجدارتين الأساسيتين: تلك الموجودة حاليا، وتلك التى يحتاجها العمل التجارى لكى يحتفظ بموقع القيادة؟ وكيف نتحقق من أن

الجدارة الأساسية تتحسن أو تضمحل؟ أو إذا كانت لا تزال الجدارة الأساسية صحيحة، فماذا تحتاج إليه من تغيير؟

وحتى الآن كانت المناقشة فى الجدارة الأساسية سردا قصصيا بشكل كبير. ولكن عددا من الشركات المتوسطة الحجم الشديدة التخصص مثل الشركة السويسرية لإنتاج الأدوية وشركة الولايات المتحدة لإنتاج الأدوات التخصصية تستخدم علم المناهج لقياس وإدارة الجدارات الأساسية.

وأول خطوة هى اقتفاء أثر أداء المنظمة ذاتها وأداء المنظمات المنافسة للبحث بصفة خاصة عن مناطق النجاح غير المتوقعة ومناطق الأداء الردئ فى المناطق التى ينبغى أن يتفوق فيها الأداء، ومناطق النجاح التى توضح ماذا يقدِّر السوق وماذا يدفع من أجل شرائه. وتوضح المناطق التى تتمتع فيها المنظمة بميزة القيادة، ومناطق الفشل التى يجب النظر إليها على أنها المؤشر الأول على أن السوق يتغَير أو أن جدارة الشركة تعانى من الضعف.

وهذا التحليل ينظر بعين الاعتبار إلى التعرف المبكر على الفرص.

وبالتتبع الواعى لمناطق النجاح غير المتوقع وجد أحد صناع الآلات فى الولايات المتحدة مثلا أن ورش الآلات اليابانية الصغيرة تشترى تقنياته العالية وآلاته الغالية الثمن حتى ولو أنه لم يصمم معهم هذه الآلات ولا حتى يقدمها لهم. وهذا هو الذى دفع الشركة إلى أن تميز جدارة أساسية جديدة: فقد كانت آلاتها سهلة الصيانة والإصلاح على الرغم من تقنيتها المعقدة. وعندما طبقت الشركة هذه النظرية على تصميم المنتوجات، نجحت فى تبوء مقعد القيادة فى المصنع الصغير وفى أسواق الورش فى الولايات المتحدة وفى أوروبا الغربية وفتحت أسواقا كبيرة لم يسبق لها أن تعاملت معها من قبل.

وتختلف الجدارة الأساسية فى كل منظمة؛ فهى جزء من شخصية المنظمة. ولكن كل منظمة وليس فقط الأعمال التجارية، تحتاج إلى جدارة: هى التجديد. وتحتاج كل منظمة إلى طريقة لتسجيل وتقييم أدائها المتجدد. وفى المنظمات التى تقوم بذلك ومنها العديد من مصنعِّى الأدوية الفائقة التميز نجد نقطة البدء ليست فى أداء الشركة؛ بل فى التسجيل الدقيق لكل التجديدات فى المجال كله فى فترة محددة. فأيها حقا كانت ناجحة؟ وكم عدد التجديدات التى تُنسب إلينا؟ وهل أداؤنا متناسب مع أهدافنا؟ ومتناسب مع اتجاه السوق؟ ومع موقعنا فى السوق؟ ومع إنفاقنا على البحوث؟ وهل تجديداتنا الناجحة تقع فى مناطق النمو الأكبر والفرصة؟ وكم عدد فرص التجديد المهمة حقا التى فقدناها؟ ولماذا؟ هل السبب هو أننا لم نرها؟ أم أننا رأيناها واستبعدناها؟ أم لأننا قمنا بترقيعها بطريقة خرقاء؟ وكيف أجَدنا فى تحويل أحد التجديدات إلى منتج تجارى؟ وكثير مما سبق لا ننكر أنه تقييم أكثر منه قياس. وهى أمور تثير الأسئلة أكثر من أن تطرح الإجابات، ولكنها تقدِّم الأسئلة الصحيحة على أية حال.

معلومات توظيف الموارد البشرية

وآخر مجال تحتاج إليه المعلومات التشخيصية لإدارة العمل التجارى الجارى من أجل تكوين الثروة هو توظيف الموارد النادرة: رأس المال والقوى العاملة. وهذان العنصران يحوِّلان جميع المعلومات التى تدور حول العمل التجارى إلى فعل. وهى تقرر ما إذا كان المشروع يعمل بكفاءة أو بتراخ.

> أنشأت شركة جنرال موتورز أول عملية تخصيص منهجية لرأس المال منذ حوالى سبعين عاما. والآن يقوم كل عمل تجارى بالفعل بعملية تخصيص رأس المال، ولكن القليلين منها من يستخدمونها بالطريقة الصحيحة. وتقيس الشركات نمطيا مخصصاتها المالية المقترحة بواحد أو اثنين من المقاييس الآتية: العائد للاستثمار أو فترة السداد أو التدفق النقدى أو القيمة الحالية المخفضة. ولكنا علمنا منذ وقت طويل، أى منذ بداية العقد الثالث من القرن

العشرين، أن هذه الطرق غير صحيحة. ولكى تدرك الشركة الاستثمار المقترح يتعين عليها أن تنظر إلى الأربعة مجتمعين. ومنذ ستين عاما كان هذا يحتاج إلى طحن لا نهائى للأرقام. والآن يستطيع الحاسب الإلكترونى المحمول **laptop** أن يعطينا البيانات فى بضع دقائق. وعرفنا كذلك منذ ستين عاما أن المديرين لا ينبغى لهم أن ينظروا إلى مجرد تخصيص الرأسمال المقترح بمفرده، بل يجب أن يختاروا بدلا من ذلك المشروعات التى تبيِّن أفضل نسبة بين الفرصة والمخاطر. وهذا يتطلب موازنة المخصصات الأساسية لتعرض الاختيارات، وهو الشىء الذى لا تفعله الكثير من الأعمال التجارية.

وأخطر شىء هو أن معظم عمليات تخصيص رأس المال لا تسأل حتى عن عنصرين حيويين من المعلومات:

- ماذا يحدث لو فشل الاستثمار المقترح فى تحقيق النتائج المطلوبة، كما يفعل ثلاثة من كل خمسة؟ فهل تضر الشركة ضررا خطيرا أم سوف تكون مجرد عضة برغوث؟
- وإذا كان الاستثمار ناجحا وخاصة إذا كان ناجحا أكثر مما نتوقع، فماذا يُلْزمنا ذلك به؟

بالإضافة إلى ذلك، فإن طلب مخصصات رأس المال يحتاج إلى خطوط لا ينبغى تجاوزها: متى نتوقع أية نتائج؟ وحينئذ تحتاج النتائج مثل النجاح والنجاح القريب والفشل القريب والفشل إلى التسجيل والتحليل. وليس هناك طريقة أفضل من قياس نتائج إنفاق رأس المال على الوعود والتوقعات التى أدت إلى تفويض السلطة للمنظمة لكى تحسِّن من أدائها. وكم كان من الأفضل أن تكون عليه الولايات المتحدة اليوم إذا كانت التغذية العكسية لبرامج الحكومة شيئا نمطيا فى السنوات الخمسين الماضية؟

ورأس المال على أية حال هو المورد الأساسى الوحيد للمنظمة، هو بلا منازع أندر مورد. والموارد النادرة فى أية منظمة هى القوى العاملة.

فمنذ الحرب العالمية الثانية والمؤسسة العسكرية فى الولايات المتحدة ولا أحد سواها حتى اليوم، تعلمت أن تختبر قرارات توزيع الأفراد على الوظائف. فهى تفكر الآن فيما تتوقع من كبار الضباط قبل أن تعينهم فى القيادات الرئيسية. فهى تقيس أداءهم بمقياس التوقعات. وتقيس دائما عمليتها فى اختيار القيادات العليا بمقياس النجاح والفشل فى الوظائف.

وفى العمل التجارى والجامعات والمستشفيات والإدارات الحكومية نجد التوزيع على الوظائف يتم مع توقعات محددة مثل: ماذا يجب على الموظف المعين أن يحقق، والتقييم المنهجى للناتج غير معروف تقريبا.

ومن أجل تكوين الثروة يجب على المديرين أن يوزعوا الموارد البشرية لتحقيق نفس الأهداف وبنفس الفكر الذى يوزعون به رأس المال. وينبغى أن تكون نتائج هذه القرارات مسجلة وأن تُدْرّس بعناية فائقة.

أين توجد النتائج؟

تبلغنا هذه الأنواع الأربعة من المعلومات فقط عن العمل التجارى الجارى. فهى تُعْلِم وتوجه الإجراءات التكتيكية؛ أما الخطة الاستراتيجية العامة فتحتاج منا إلى معلومات منظمة عن البيئة. ويجب أن يعتمد التخطيط الاستراتيجى على معلومات عن الأسواق والعملاء وغير العملاء؛ وعن التقنية التى تستخدمها صناعتنا وصناعة الآخرين؛ وعن الأحوال المالية فى جميع أنحاء العالم؛ وعن الاقتصاد العالمى المتغير. ففى هذه المعلومات تكمن النتائج. وتوجد داخل المنظمة مراكز تكلفة فقط. ومركز الربح الوحيد هو العميل الذى لم يرتدّ شيكُه بالرفض.

والتغيرات فى معظمها دائما تبدأ خارج المنظمة. وربما يعرف تاجر التجزئة كثيرا العملاء الذين يتسوقون من متجره. ولكن لا يهم مدى النجاح، فالتاجر دائما لديه جزء صغير من السوق هو عملاؤه؛ أما الغالبية العظمى فهم غير عملائه. ودائما تبدأ التغيرات الأساسية من غير العملاء ثم تصبح مهمة.

ونصف التقنيات الجديدة المهمة على الاقل هى التى نقلت الصناعة فى الخمسين سنة الماضية، وهى قادمة من خارج الصناعة ذاتها. والورقة التجارية التى أحدثت ثورة مالية فى الولايات المتحدة لم يصدر أصلها من البنوك. وعلم الأحياء الجزيئى والهندسة الوراثية لم تنبع من صناعة الأدوية. ورغم أن الغالبية العظمى من الأعمال التجارية سوف تظل تعمل محليا أو إقليميا فقط، فهى تواجه أو يحتمل أن تواجه منافسة عالمية من أماكن لم تسمع عنها من قبل.

ولا تتيسر جميع المعلومات المطلوبة عن الخارج رغم وجود الدوريات الجماهيرية المتخصصة. ولا توجد معلومات ولا حتى غير المؤكدة عن الأحوال الاقتصادية فى معظم أنحاء الصين مثلا، ولا عن الأحوال القانونية فى دول الخلَف للإمبراطورية السوفيتية. ولكن حتى لو تيسرت المعلومات فإن كثيرا من الأعمال التجارية غافلة عنها. وذهبت الكثير من شركات الولايات المتحدة إلى أوروبا فى الستينيات من القرن العشرين بدون السؤال عن التشريعات العمالية. وكانت شركات أوروبا بالمثل معصوبة العينين، وساءت المعلومات المتيسرة لها فى مشروعاتها فى الولايات المتحدة. ومن الأسباب الرئيسة لأزمة الاستثمار اليابانى فى كاليفورنيا أثناء التسعينيات من القرن العشرين، الفشل فى الحصول على حقائق عن تقسيم الأراضى إلى مناطق بالإضافة إلى الضرائب.

ومن الأسباب الخطيرة لفشل الأعمال التجارية النظرية الشائعة أن الشروط الخاصة بالضرائب والتشريعات الاجتماعية وأفضليات السوق وقنوات التوزيع وحقوق الملكية الفكرية وكثير غيرها يجب أن تكون كما نظن أو على الأقل كما يجب أن تكون عليه.

والنظام الكافى للمعلومات يجب أن يشمل معلومات تجعل المديرين التنفيذيين يسألون على النظريات. ويجب أن يقودهم إلى توجيه الأسئلة الصحيحة؛ وليس لمجرد تغذيتهم بالمعلومات التى يتوقعون. وهذا يَفترض مسبقا فى أول الأمر أن المديرين التنفيذيين

يعرفون أى نوع من المعلومات يحتاجون إليه. ويتطلب الأمر بعدئذ أن يحصلوا على المعلومات على أساس منتظم. وأخيرا يتطلب أن يُدخلوا المعلومات منهجيا فى عملية صنع القرار.

تلك هى البدايات، وتلك هى المحاولات الأولى لتنظيم "استخبارات العمل التجارى"، أى المعلومات عن المنافسين الفعليين والمحتملين فى جميع أنحاء العالم. وقليل من الشركات المتعددة الجنسيات مثل يونيليڤر وكوكاكولا ونستله وبعض الشركات التجارية اليابانية وقليل من شركات الإنشاءات العملاقة، كانت تعمل بجد واجتهاد فى بناء أنظمة لجمع وتنظيم المعلومات الخارجية. ولكن بصفة عامة يتعين على معظم المشروعات أن تبدأ فى العمل. وسرعان ما صار هذا العمل هو التحدى الأعظم للمعلومات بالنسبة لجميع المشروعات.

ثالثا- حاجة المديرين التنفيذيين إلى المعلومات لإنجاز أعمالهم

تشمل أجهزة معالجة البيانات للفرد قدرا كبيرا من التقنية الجديدة. وأينما ذهبت المعلومات تركز الاهتمام الرئيسى على المعلومات الخاصة بالمشروع، كما أوضحنا حتى الآن فى هذا الفصل. ولكن المعلومات الخاصة بالمديرين التنفيذيين وخاصة العاملين فى مجال المعرفة والمتعلقة بأعمالهم ربما كانت أهم. وبالنسبة للعاملين المعرفيين وخاصة المديرين التنفيذيين تعتبر المعلومات مصدرهم الأساسى. وتتزايد قدرة المعلومات على إيجاد رابطة بينهم وبين زملائهم العاملين وبين المنظمة وبقية "الشبكة". وبمعنى آخر، هى المعلومات التى تمكن العاملين المعرفيين من أداء واجباتهم.

مما سبق يتضح أن أحداً لا يستطيع الإمداد بالمعلومات التى يحتاج إليها العاملون المعرفيون وخاصة المديرين التنفيذيين غير العاملين المعرفيين والمديرين التنفيذيين أنفسهم. ولكن بعض المديرين التنفيذيين حتى الآن بذلوا جهودا طيبة لتقرير ماذا يريدون وحتى كيف ينظمونه. وكانوا يميلون إلى الاعتماد على منتجى البيانات، من العاملين فى مجال تقنية المعلومات والمحاسبين لكى يتخذوا لهم القرارات. ولكن

منتجى البيانات لا يمكنهم معرفة أى نوع من البيانات يريدها المستخدمون حتى يجعلوها معلومات. والعاملون المعرفيون الفرادى وخاصة المديرون التنفيذيون الفرادى وحدهم يستطيعون تحويل البيانات إلى معلومات، وهم وحدهم القادرون على أن يقرروا كيف ينظموا المعلومات حتى تكون مفتاحا لأعمالهم الموثرة.

ولكى ينتج المديرون التنفيذيون المعلومات التى يحتاجون إليها فى أعمالهم عليهم أن يبدؤا بالسؤالين الآتيين:

- "ما هى المعلومات التى أنا مدين بها للعاملين الذين يعملون معى والذين أعتمد عليهم؟ وبأى شكل؟ وفى أى إطار زمنى؟"
- "ما هى المعلومات التى أنا فى حاجة إليها؟ وممن أحصل عليها؟ وبأى شكل؟ وفى أى إطار زمنى؟"

وهذان السؤالان مترابطان ترابطا وثيقا. ولكنهما مختلفان. فماذا أنا مدين به يأتى أولا: لأنه ينشئ اتصالات. وبدون أن تنشأ هذه الاتصالات، فلن يرد إلى المدير التنفيذى تدفق مرتجع من المعلومات.

علمنا ذلك منذ أن نشر تشيستر أ.بارنارد (١٨٨٦-١٩٦١) كتابه الرائد **وظائف المدير التنفيذى** (١٩٣٨) منذ ما يزيد عن ستين عاما. ولكن، رغم أن كتاب بارنارد نال تقديرا عالميا، فإن أثره العملى كان قليلا. فالاتصال عند بارنارد كان غامضا وعاماً. فهو علاقات إنسانية وشخصية. وعلى أية حال، فإن ما جعل الاتصالات فاعلة ومؤثرة فى موقع العمل هو تركيزها على شيء خارج الشخص. فعليها أن تركز على مهمة عامة وعلى التحدى العام: فعليها أن تركز على العمل.

وإذا سألت: "لمن أنا مدين بالمعلومات حتى يقوموا بأعمالهم؟" فالاتصالات مركزة على المهمة العامة والعمل العام. وتصبح حينئذ مؤثرة فاعلة. وعلى هذا فإن السؤال الأول كما هو الحال فى العلاقات الفاعلة، ليس: "ماذا أريد وماذا أنا فى حاجة إليه؟" بل هو: "ماذا يريد العاملون الآخرون؟ وماذا يحتاجون إليه منى؟" وكذلك: "مَنْ

هم أولئك العاملون؟" وحينئذ فقط يكون السؤال: "ما هى المعلومات التى أحتاج إليها؟ وممن؟ وبأى شكل؟ وفى أى إطار زمنى؟".

والعاملون الذين يوجهون هذه الأسئلة سرعان ما يجدون أن قليلا من المعلومات التى يحتاجون إليها تأتيهم من نظم معلومات شركتهم. ويأتى البعض من المحاسبة، على الرغم من أنه فى كثير من الحالات يلزم إعادة التفكير فى بيانات المحاسبة وإعادة تشكيلها وإعادة تنظيمها حتى تتمشى مع عمل المدير التنفيذى. ولكن كثيرا من المعلومات التى يحتاج إليها المديرون التنفيذيون لأعمالهم تأتى كما سبق ذكره من الخارج، ويجب أن تنظم على انفراد وبوضوح من نظام المعلومات الداخلية.

والشخص الوحيد الذى يستطيع الإجابة على هذا السؤال: "ما الذى أنا مدين به فى مجال المعلومات؟ وإلى مَنْ؟ وفى أى شكل؟" هو الشخص الآخر. والخطوة الأولى للحصول على المعلومات التى يحتاج إليها المديرون التنفيذيون لأعمالهم هى التوجه إلى أى فرد من الذين يعملون معه، وأى فرد يعتمدون عليه، وأى فرد فى حاجة إلى معرفة ماذا يقومون به أنفسهم ويسألهم. ولكن قبل أن يسأل المرءُ يتعين عليه أن يكون مستعدا للإجابة. لأن الشخص الآخر يجب أن يعود ليسأل: "وأية معلومات تحتاج إليها منى؟" ومن الآن يحتاج المدير التنفيذى أولا إلى التفكير فى كلا السؤالين، ولكنه حينئذ يبادر بالتوجه إلى الآخرين ويسألهم أولا أن يخبروه: "بماذا أنا مدين لكم؟".

وكلا السؤالين: "بماذا أنا مدين؟" و"ماذا أنا أريد؟" يبدو صحيحا وهو أمر مخادع. ولكن أى فرد يسأل هذه الأسئلة سرعان ما يجد أنها تحتاج إلى تفكير عميق، وتجريب كثير، وعمل شاق للإجابة عليها. وليست الإجابات أبدية. والحقيقة أن هذه الأسئلة يجب أن توجه مرة ثانية، كل عام ونصف تقريبا. ويجب كذلك أن توجه فى كل وقت يحدث فيه تغيير حقيقى، مثل تغيير نظرية المشروع فى العمل التجارى، أو فى وظيفة الفرد، أو مهمته، أو فى وظائف ومهام العاملين الآخرين.

ولكن الأفراد إذا وجهوا هذه الأسئلة بجدية، فسرعان ما يدركون كل ما يريدون وما هم مدينون به. ومن ثم يبدؤن فى تنظيم كليهما.

تنظيم المعلومات

المعلومات التى لم تنظم تظل بياناتٍ. ولكى يكون للبيانات معنى يجب أن تصبح معلومات. وليس واضحا على الإطلاق الشكل الذى تصبح فيه أنواع معينة من المعلومات ذات معنى مفهوم، وخاصة فى الشكل التنظيمى الذى يجعلها مفهومة لوظيفة الفرد. والمعلومة ذاتها ربما تنظم فى طرق مختلفة لأغراض مختلفة.

> وهذا هو أحد الأمثلة. منذ أن تولى جاك ويلش وظيفة الموظف التنفيذى المركزى فى عام ١٩٨١، كوَّنتْ شركة چنرال إليكتريك ثروة أكثر من أية شركة أخرى فى العالم. وأحد عناصر النجاح كان تنظيم شركة چنرال إليكتريك المعلومات ذاتها عن أداء كل فرد فى وحداتها التجارية على انفراد ولمختلف الأغراض. واحتفظت بالتقارير المالية والتسويقية بالطريقة التى تفضلها أعمالهم التجارية كل عام أو نحو ذلك. ولكن البيانات ذاتها تنظَّم كذلك من أجل وضع الخطة الاستراتيجية البعيدة المدى. أى توضح مجالات النجاح غير المتوقع ومجالات الفشل غير المتوقع وتوضح كذلك أين اختلفت أحداث واقعية اختلافا كبيرا عما كان متوقعا، وهناك طريقة ثالثة لتنظيم البيانات ذاتها هى التركيز على الأداء المتجدد للعمل التجارى، الذى أصبح عنصرا كبيرا فى تقرير التعويضات والمكافآت للمدير العام وكبار العاملين فى الإدارة فى وحدة العمل التجارى. وأخيرا، نُظمت البيانات ذاتها لتوضح كيف عاملت الشركة وحدة العمل التجارى وإدارتها وطورت العاملين، وهذه الأمور صارت عنصرا أساسيا فى تقرير ترقية المدير التنفيذى وخاصة المدير العام لوحدة العمل التجارى.

وليس هناك مديران تنفيذيان حسب خبرتى ينظمان المعلومات ذاتها بنفس الطريقة. وينبغى أن تُنظم المعلومات بالطريقة التى يعمل بها المديرون التنفيذيون. ولكن هناك بعض القواعد الأساسية فى علم المناهج تنظَّم بناء عليها المعلومات. إحداها الحدث الأساسى. فأية أحداث – لأن الأحداث أكثر عادة من واحد – تُعتبر المفصل الذى يعتمد عليه أداء المدير التنفيذى مبدئيا؟ وقد يكون الحدث تقنيا مثل النجاح فى

مشروع بحثى. وربما يتعامل الحدث مع العاملين وتنميتهم. وربما يتعامل مع إنشاء منتَج جديد أو خدمة جديدة مع عملاء أساسيين معينين. وربما كان للحصول على عملاء جدد. وما الحدث الأساسى إلا القرار الفردى للمدير التنفيذى. وهو قرار يحتاج إلى المناقشة مع العاملين الذين يعتمد عليهم هذا المدير التنفيذى. وربما كان القرار أهم شىء ينبغى أن تصل من خلاله المنظمة إلى العاملين الذين يعملون معها وخاصة إلى الرئيس.

وهناك فكرة أخرى فى علم المناهج لتنظيم المعلومات تنبثق من نظرية "ظاهرة العتبة"، وهى النظرية التى تشكل الأساس فى علم النفس الإدراكى. وكان أول من أيقن أننا لا نشعر مثلا بوخز الدبوس حتى يصل إلى حد معين أى حتى يخترق الحد الأدنى للإدراك، هو عالم الطبيعيات الألمانى جوستاف فيشنر (١٨٠١-١٨٨٦). وكثير من الظواهر تتبع نفس القانون، وهى ليست بالفعل "ظاهرة"، بل هى بيانات حتى تصل إلى حد معين وتخترق عتبة الإدراك.

> وتنطبق هذه النظرية على عدة أحداث بعضها فى العمل وبعضها فى الحياة الشخصية، تمكن المرء من تنظيم البيانات فى معلومات. وعندما نتحدث عن "انحسار" الاقتصاد، نتحدث عن ظاهرة العتبة، أى إن هبوط المبيعات والأرباح هو انحسار عندما يخترق عتبة معينة، أو عندما يستمر بعد فترة معينة من الزمن مثلا. وبالمثل، يصبح المرض "وباء" عندما يدخل فى مجتمع معين ويتجاوز عتبة معينة.

وهذه الفكرة مفيدة بالتحديد فى تنظيم المعلومات عن الأحداث الخاصة بالأفراد. ومثل هذه الأحداث كالحوادث والتحولات والمظالم وغيرها تصبح مهمة عندما تخترق عتبة معينة. ولكن نفس الشىء صحيح فى الأداء المتجدد فى إحدى الشركات، فيما عدا أن عتبة الإدارك فيها هى النقطة التى يهبط دونها الأداء المتجدد وتصبح وثيقة الصلة بالأداء فتطالب بالتدخل. وفكرة العتبة هى تماما واحدة من أهم الأفكار المفيدة لتقرير متى تصبح سلسلة من الأحداث "اتجاها شائعا" ويحتاج إلى الانتباه وربما إلى التدخل الفعلى، وحينما تبدو الأحداث ملفتة للأنظار فهى بذاتها ليست ذات معنى.

وأخيرا، وجد كثير من المديرين التنفيذيين أن الطريقة الوحيدة لتنظيم المعلومات بفاعلية هى ببساطة تنظيم كيف تُبلغ المرء بغير المعتاد.

ومن الأمثلة، "خطاب المدير". فالعاملون مع المدير يحررون له خطابات شهرية يبلغونه فيها بأى شىء غير عادى وغير متوقع كلٌّ فى مجال عمله. ومعظم هذه الأشياء "غير العادية" يمكن إغفالها ببساطة. ولكن تكرارها مرة تلو الأخرى ينذر بحدث "غير عادى"، وخارج النطاق العادى لاحتمالات التوزيع. ومرة بعد مرة تحدث سلسلة من الأحداث، قد تكون غير مهمة فى نطاق كل تقرير، ولكنها تصبح مهمة إذا أضيفت إلى بعضها البعض. وتارة بعد أخرى تجلب خطابات الإدارة نموذجا يجب الاهتمام به. ومرة بعد مرة توصل المعلومات.

لا مفاجآت

ليس هناك نظام دقيق يصممه العاملون المعرفيون وخاصة المديرون التنفيذيون لإبلاغهم بالمعلومات التى يحتاجون إليها فى أعمالهم. ولكن بمرور السنين يتحسن النظام بانتظام. والاختبار النهائى لنظام المعلومات هو ألا توجد هناك مفاجآت. وقبل أن تصبح الأحداث مهمة يقوم مديرو التنفيذ بالتكيف معها والتحكم فيها وتحليلها وفهم أبعادها واتخاذ الإجراء المناسب حيالها.

> ومن الأمثلة القليلة جدا المؤسسات المالية الأمريكية الثلاث أو الأربع التى لم تفاجأ فى أواخر التسعينيات من القرن العشرين بالانهيار فى آسيا. إذ فكرت فيما تعنى "المعلومات" بالنسبة للاقتصادات والعملات الآسيوية. فاستأصلت بالتدريج كل المعلومات التى حصلت عليها من مساعديها ومؤسساتها الفرعية فى تلك الدول، واعتبرتها مجرد "بيانات". وبدلا من ذلك بدأ مديروها التنفيذيون ينظمون معلوماتهم عن هذه الأشياء، كالنسبة بين الاستثمار الثابت واستثمار حافظة الأوراق المالية فى تلك الدول، وكذلك النسبة بين استثمار حافظة الأوراق المالية، أى الاقتراض القصير الأجل وميزان المدفوعات فى تلك الدوله ومعه المبلغ المتاح لخدمة الدين الأجنبى القصير

الأجل. وقبل أن تتحول هذه النسب بوقت طويل إلى غير صالح الدول، الأمر الذى جعل الذعر يبدو حتميا فى ربوع آسيا، تبين هؤلاء المديرون التنفيذيون ضرورة الخروج من هذه الدول للنمو القصير الأجل، أو للبقاء بناء على خطة استراتيجية طويلة الأجل جدا وخطيرة جداً. وبمعنى آخر تبينوا ماذا تعنى البيانات الاقتصادية بالنسبة للدول الناهضة، ونظموها وحللوها وفسروها. فحولّوا البيانات إلى معلومات وقرروا أى إجراء يتخذون قبل أن يكون ذلك الإجراء ضروريا بوقت طويل.

وبالمقارنة، قامت الأغلبية المطلقة فى شركات أمريكا وأوروبا وآسيا التى لها أعمال تجارية فى آسيا و/أو مستثمرة هناك، بالاعتماد على التقارير الواردة من العاملين التابعين لها فى تلك الدول. وتبّين أن هذه التقارير ليست معلومات بالمرة، والحقيقة أنها كانت معلومات مضللة. ولكن المديرين التنفيذيين الذين أمضوا عدة سنوات يسألون: "ما هى المعلومات ذات القيمة بالنسبة لأعمالنا التجارية فى تايلاند أو إندونيسيا؟" وكانت جاهزة.

وكثيرا ما كانت كميات البيانات تؤخذ على أنها معلومات، كما لو كان مجلد هواتف المدينة الضخم يجعل من غير الضرورى أن نعرف مَنْ الذى نريد الوصول إليه. ما هو اسمه أو اسم عمله التجارى، ولماذا نريد التحدث مع هذا الشخص. ويتعين على المديرين التنفيذيين أن يتعلموا شيئين: حذف البيانات التى لا تتعلق بالمعلومات المطلوب الحصول عليها، وتنظيم البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم تركيز المعلومات الناتجة على العمل. فليس الغرض من المعلومات المعرفة، بل أن تجعلك قادرا على اتخاذ القرار السليم فى العمل الصحيح.

التوجه إلى الخارج

يشكل المثال المضروب عن شركات الدول المتقدمة التى فاجأها انهيار اقتصاد الدول الناهضة فى ربوع آسيا، الأساس فى إبراز أهمية الحصول على معلومات خارجية مفيدة.

وأمام المدير التنفيذى فى النهاية طريقة وحيدة للحصول عليها وهى التوجه شخصيا إلى الخارج. ولا يهم كيف تكون التقارير جيدة، أو كيف يكون الاقتصاد طيبا، أو النظرية المالية التى يسير عليها، فلا شىء يضر المشاهدة الشخصية المباشرة، وفى الشكل الذى يجعلها مشاهدة خارجية حقا.

حاولت سلسلة المتاجر الكبرى الإنجليزية مرارا أن تؤكد وجودها فى أيرلندا المجاورة، ولكن صادفها نجاح قليل جدا. وسلسلة المتاجر الكبرى الرائدة فى أيرلندا هى سوبر كوينّ أنشأها وأدارها فيرجال كوينّ. وسر نجاحه ليس فى تجارته الأفضل ولا أسعاره الأقل؛ بل إن السر هو أنه وجميع المديرين التنفيذيين يمضون يومين فى كل أسبوع خارج مكاتبهم. ويمضى كل منهم أحد الأيام بالفعل منفِّذا لوظيفة فى المتجر الكبير بالعمل فى خدمة العملاء على مائدة فحص السلع، أو مديرا للأطعمة الوشيكة على انتهاء صلاحيتها للاستخدام. ويمضى يوما آخر فى المتاجر الكبرى المنافسة، يشاهد ويستمع ويتحدث مع موظفى المتاجر الكبرى المنافسة وعملائها.

وأكبر شركة توريدات للمستشفى فى الولايات المتحدة بناها أحد رؤساء المديرين التنفيذيين الذى يقضى بنفسه أربعة أسابيع فى السنة بمعدل أسبوعين مرتين فى السنة، يحل محل أحد الباعة الذين قاموا بالإجازة. وطالب جميع المديرين التنفيذيين فى الشركة بإجراء ذات التصرف. فإذا عاد البائع المنتظم تقول له العميلة دائما وهى مثلا راهبة تشترى إمدادات للمستشفى الكاثوليكى: "مَنْ هذا الغبى الأبكم الذى حل مكانك؟ فهو دائما يسألنى لماذا أشترى الإمدادات من الموردين الآخرين وليس منك؟ ولم يحدث قط أن اهتم بالذات بالحصول على طلب توريد لما تبيع". ولكن هذه هى بإيجاز نقطة التمرين.

وهناك ملاحظة قديمة جدا تقول إن هناك أشياء قليلة تؤدى إلى تحسين أداء الطبيب مثل بقائه فى المستشفى مريضا لمدة أسبوعين.

ويرتفع تقدير بحوث التسويق وجماعات التركيز وغيرها بطريقة صحيحة. ولكنها لا تزال تركز على منتوجات الشركة. ولا تركز على ما يشترى العميل وما يهتم به. ولا يحصل على المعلومات الحقيقية عن الخارج مثل العميل والبائع والمريض. وحتى هذه المعلومات بطبيعة الحال لا تزال محدودة فى نظر العملاء وغير العملاء. فما هى المعلومات الأخرى عن الخارج التى يحتاج إليها المديرون التنفيذيون لأداء مهامهم؟ وكيف يمكنهم الحصول عليها؟

> وهذا هو أحد الأسباب التى تجعل الشخص الذى يعمل متطوعا فى خدمة وكالة لا تبغى الربح كما هو واضح فى الفصل السادس يكون مهما، ليس فقط لإعداد نفسه للنصف الثانى من عمره. ويماثل هذه الأهمية طريقة الحصول على المعلومات الخارجية عن كيف يقوم قوم آخرون لهم وظائف أخرى وخلفيات أخرى ومعارف أخرى وقيم أخرى ووجهات نظر أخرى بالنظر إلى العالم والتفاعل معه والقيام برد الفعل وصنع القرارات. ولهذا السبب أيضا تتزايد أهمية التعليم المستمر للبالغين الناجحين. ففى دورات الجامعة يضطر العامل المعرفى الناجح البالغ من العمر خمسة وأربعين عاما سواء أكان مديرا تنفيذيا فى عمل تجارى أو محاميا أو رئيسا للجامعة أو قسيسا فى كنيسة وهكذا، إلى العمل مع قوم متنوعين فى خلفياتهم وقيمهم. وهناك طريقة واحدة ليست فقط بتحديث معلومات المرء بل بالحصول كذلك على ما يحتاج إليه المديرون التنفيذيون: المعلومات عن الخارج.

وفى المستقبل البعيد، ربما تكون المعلومات عن الخارج أهم المعلومات التى يحتاج إليها المديرون التنفيذيون فى أداء أعمالهم. وفى الوقت ذاته، لا تزال فى حاجة إلى تنظيم. وهذه المعلومات ليست فقط الأساس للعمل الصحيح؛ بل هى بالمثل الأساس للتحديات التى نناقشها فى الفصلين التاليين: تحدى إنتاجية العامل المعرفى وتحدى الإدارة الذاتية. وكلاهما يعتمد تماما على المديرين التنفيذيين الذين يعرفون المعلومات

التى هم فى حاجة إليها فى أعمالهم، والمعلومات التى هم مدينون بها للآخرين، وعلى التنمية المنهجية للأساليب التى تحَوِّل فوضى البيانات فى الكون إلى معلومات منظمة ومركزة على عمل المدير التنفيذى ووظيفته.

الفصل الخامس

إنتاجية العامل المعرفى

إنتاجية العامل اليدوى. مبادئ إنتاجية العامل اليدوى. مستقبل إنتاجية العامل اليدوى. ماذا نعرف عن إنتاجية العامل المعرفى؟ ما هى المهمة؟ العامل المعرفى بصفته أصلا أساسيا. خبراء التقنية. العمل المعرفى بصفته منهجا. ولكن كيف نبدأ؟ إدارة الشركة.

مقدمة

أهم إسهامات الإدارة وأكثرها تفردا فى القرن العشرين هو تضاعف إنتاجية العامل اليدوى خمسين مرة فى التصنيع. وأهم إسهام تحتاج الإدارة إلى أن تصنعه فى القرن الحادى والعشرين هو المضاعفة بالمثل فى إنتاجية العمل المعرفى والعامل المعرفى.

وأقيم أصول للشركة فى القرن العشرين هى معدات الإنتاج. وأقيم أصول المؤسسة فى القرن الحادى والعشرين سواء أكانت عملا تجاريا أو غير ذلك سوف يكون العمال المعرفيين وإنتاجيتهم.

أولا- إنتاجية العامل اليدوى

نظرة أولية: أين نحن الآن.

لأول مرة منذ أكثر من مائة عام بقليل نظر الشخص المتعلم نظرة واقعية إلى العمل اليدوى والعمال اليدويين، وحينئذ بدأ يدرس كلا منهما. وفى القرن السادس قبل الميلاد تغنى الشاعر الإغريقى العظيم هيزيود بعمل الفلاح، وفى نهاية القرن الأول قبل الميلاد أى بعده بخمسمائة عام تغنى الشاعر الرومانى ڤيرچيل كذلك بعمل الفلاح.

وجاءت آناشيدهما ولا تزال من أرق القصائد فى جميع اللغات. ولكن لا العمل الذى تغنيا به ولا الفلاحين يحمل حتى أبعد الشبه عن الحقيقة أو حتى آى تفسير لها. فلم يمسك هيزيود ولا ڤيرچيل منجلا فى يده. ولا رعى غنما أو حتى رآى أيا من الفلاحين آو الرعاة. وبعد ڤيرچيل بالف وثمانمائة عام جاء كارل ماركس (١٨١٨-١٨٨٣) ليكتب عن العمل اليدوى والعمال اليدويين، ولم ير هو الآخر أيا منهم ولا لمس آلة. وأول من فعل الاثنين آى اشتغل كعامل يدوى ثم درس العمل اليدوى كان فريدريك وينسلو تايلور (١٨٥٦-١٩١٥).

> يدلنا التاريخ المسجل حتى قبل أن يسجِّل التاريخ أنه كان هناك تطور فيما نسميه اليوم "الإنتاجية"، ذلك المصطلح الذى يبلغ عمره خمسين عاما. وكان ذلك نتيجة استخدام أدوات جديدة وأساليب جديدة وتقنية جديدة، وهى تطورات لما يسميه خبراء الاقتصاد "رأس المال". وحدثت تطورات قليلة عبر العصور التى يسميها خبراء الاقتصاد "العمل" أى إنتاجية العامل. وكان من البديهى أن العمال عبر التاريخ استطاعوا أن ينتجوا أكثر، إما بالعمل الشاق أو بزيادة ساعات العمل. ولم يوافق خبراء الاقتصاد فى القرن التاسع عشر على كثير من الأشياء التى يقوم بها خبراء الاقتصاد اليوم. ولكن منذ عهد ديڤيد ريكاردو (١٧٧٢-١٨٢٣) وافق الجميع من خلال كارل ماركس على أن هناك اختلافات هائلة فى المهارة بين العمال، وليس هناك اختلافات فيما يتعلق بالإنتاجية سوى الاختلاف بين العامل المجتهد والعامل الكسول أو بين العمال الأقوياء بدنيا والعمال الضعفاء. فالإنتاجية لم تعد قائمة. وظلت عنصرا غريبا ليس طرفا فى المعادلة فى معظم نظريات الاقتصاد المعاصرة؛ عند كينيس [جون مينارد الأول بارون كينيس - ١٨٨٣-١٩٤٦، وهو الخبير الاقتصادى والكاتب الإنجليزى - **ويبستر** - المترجم] وكذلك عند المدرسة النمساوية.

وبعد ذلك بعقد نظر تايلور أولا إلى العمل وقام بدراسته، وقامت الإنتاجية للعامل اليدوى بطريقة غير مسبوقة. ومنذ ذلك الحين ظلت ترتفع بانتظام بمعدل ٣,٥٪ فى مجموعة المنشآت التجارية فى السنة أى أنها ارتفعت خمسين ضعفا منذ تايلور.

وتنبنى على هذا الإنجاز جميع المكاسب الاقتصادية والاجتماعية فى القرن العشرين. فإنتاجية العامل اليدوى أوجدت ما نسميه اليوم الاقتصاديات "المتقدمة". وقبْل تايلور لم يكن هناك مثل هذا الشىء، بل كانت جميع الاقتصاديات "تحت التنمية". والاقتصاد تحت التنمية اليوم أو حتى الناهض هو ذلك الذى لم يجعل العامل اليدوى بعد منتجا.

مبادئ إنتاجية العامل اليدوى

تبدو مبادئ تايلور بسيطة وخادعة.

وأول خطوة لجعل العامل اليدوى منتجا أن تنظر إلى الوظيفة وتحللها إلى حركاتها المكونة لها. و**الخطوة الثانية** هى أن تشكل كل حركة والجهد البدنى الذى تبذله والزمن الذى تستغرقه. و**الخطوة الثالثة** هى حذف الحركات غير الضرورية، فعندما نظرنا إلى العامل اليدوى وجدنا أن عددا كبيرا من الإجراءات التقليدية المبجلة تبين أنها مضيعة للوقت دون إضافة أى شىء. و**الخطوة الرابعة** أن تُعد كلٌّ من الحركات المتبقية التى تعتبر ضرورية لإنتاج المنتجَ النهائى بحيث تُجرى بأبسط الطرق وأسهلها حتى تضمن بذل أقل جهد بدنى وأقل توتر ذهنى للمُشغِّل فى أقل وقت ممكن. و**الخطوة الخامسة** هى أن توضع كلُّ الحركات مع بعضها فى "وظيفة" أى فى تسلسل منطقى. و**الخطوة السادسة** والأخيرة هى إعادة تصميم الآلات التى نحتاجها لإجراء هذه الحركات. وعندما ننظر إلى أية وظيفة بغض النظر عن آلاف السنين التى مرت على أدائها، نجد أن الأدوات التقليدية كانت جميعها خاطئة لتنفيذ المهمة. وعلى سبيل المثال كانت هذه هى الحال بالنسبة للجاروف الذى يجرف الرمل ليصبه فى مسبك المعادن، وهو أول مهمة درسها تايلور. كان شكله خاطئا وحجمه خاطئا ومقبضه خاطئا. ولكنا وجدنا ذلك صحيحا تماما فى أدوات الطبيب الجراح التقليدية.

وتبدو مبادئ تايلور جلية واضحة كما تبدو الوسائل الفعالة دائما. واستغرق تايلور فى إجراء تجاربه عشرين سنة لتذليل الصعاب.

وعلى مدى المائة سنة الماضية حدثت تغييرات لا حصر لها ومراجعات وتصفيات. والمسمى الذى أطلقه علم المناهج تغير هو الآخر على مدى القرن. وكان أول مسمى أطلقه تايلور على طريقته هو "تحليل المهمة" أو "إدارة المهمة". وبعد عشرين عاما أعيدت تسميتها لتكون "الإدارة العلمية". وبعد عشرين عاما آخر أى بعد الحرب العالمية الأولى عُرفت فى الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واليابان "بالهندسة الصناعية" وفى ألمانيا "بالترشيد العقلانى".

إذا ادّعيت أن منهجك "يرفض" أو"يحل محل" منهج تايلور، فغالبا ما يكون ذلك "علاقات عامة" نمطية. والذى جعل منهج تايلور قويا جعله كذلك غير شائع. وما رآه تايلور عندما نظر إلى العمل خالف ما قاله الشعراء والفلاسفة عن العمل منذ هيزيود وڤيرچيل حتى كارل ماركس. وأشاد الجميع "بالمهارة". وأوضح تايلور أن العمل اليدوى ليس فيه مهارة، بل هناك فقط حركات بسيطة متكررة. والتى تجعلها منتجة هى المعرفة أى الطريقة التى تضم هذه الحركات البسيطة غير الماهرة إلى بعضها وتنظّم وتنفّذ. والحقيقة إن تايلور كان أول من طبق المعرفة فى العمل(١).

وهذا هو الذى أوقع العداوة والبغضاء بين تايلور ونقابات العمال فى عصره، وكانت جميعها نقابات حرفية معتمدة على سر المهنة فى كفاءة الأداء وتحكمها فيها. زد على ذلك، أن تايلور نادى، وما زال نداؤه محرّما على نقابة العمال، بأن يتلقى العمال أجورهم بناء على إنتاجيتهم؛ أى على الناتج وليس على الطاقة المبذولة مثل ساعات العمل. ولكن تعريف تايلور للعمل على أنه سلسلة من العمليات يفسر كذلك بوضوح رفض كل مَنْ لم يقم بأى عمل يدوى

(*) وفى العمل فى أقدم مهنة معرفية وهى الطب، فعل الطبيب المعاصر القريب من تايلور وهو ويليام أوسلر (١٨٤٩-١٩١٩) ما فعل تايلور فى نفس الوقت؛ فى كتابه الصادر فى عام ١٨٩٢ بعنوان **المبادئ والتطبيق فى الطب** (ويعتبر أفضل نص منذ كتاب **علم الهندسة** ليوكليد فى القرن الثالث قبل الميلاد). وسمى كتاب أوسلر بحق تطبيق الإدارة العلمية فى التشخيص الطبى. ونادى أوسلر بما نادى به تايلور من أنه ليست هناك مهارة، بل هناك طريقة فقط.

مثل أحفاد الشعراء والفلاسفة القدامى ورجال الأدب والمفكرين لهذا التعريف. لقد حطم تايلور النظرة الخيالية للعمل، وبدلا من أن يكون "مهارة نبيلة" صار سلسلة من الحركات البسيطة.

ولكن كل منهج أثناء المائة سنة الأخيرة لاقى نجاحا محدودا فى رفع إنتاجية العمال اليدويين ورفع أجورهم الحقيقية، كان معتمدا على مبادئ تايلور بغض النظر عن ارتفاع صوت المؤيدين لها بالاختلاف مع تايلور. وهذا صحيح بالنسبة إلى "توسيع نطاق العمل" و"إثراء العمل" و"دورة الوظيفة"، وكلها تستخدم وسائل تايلور لتخفيف العبء عن العامل، وبهذا تزيد إنتاجيته. وهذا صحيح فى امتدادات نظريات تايلور مثل تحليل المهمة والهندسة الصناعية إلى إجراءات العمل اليدوى بأكملها مثل خط التجميع الذى أنشأه هنرى فورد والذى تطور بعد عام ١٩١٤ عندما كان تايلور مريضا وعجوزا ومتقاعدا. وهذا صحيح كذلك بالنسبة إلى ما طبقته اليابان من نظريات حول "دائرة الجودة" و"التحسين المستمر" (keizen) و"التسليم الفورى".

وخير مثال هو "إدارة الجودة الكلية" التى أبدعها دبليو إدواردز ديمينج (١٩٠٠-١٩٩٣). فالذى فعله ديمينج والذى جعل إدارة الجودة الكلية فاعلة هو تحليل الوظيفة وتنظيمها بالطريقة ذاتها التى أبدعها تايلور. ولكنه فى عام ١٩٤٠ أضاف التحكم فى الجودة بناء على نظرية الإحصاء التى أبدعها بعد وفاة تايلور بعشر سنوات. وأخيرا، ففى السبعينيات من القرن العشرين أحل ديمينج دورة التلفاز المغلقة ومحاكى الحاسب الإلكترونى محل ساعة التوقيف وتصوير الحركات اللتين استخدمهما تايلور. ولكن محللى التحكم فى الجودة عند ديمينج هم صورة طبق الأصل من مهندسى الكفاءة عند تايلور ويعملون بنفس الطريقة.

ومهما كثرت القيود والقصور عند تايلور فإن أحدا من الأمريكيين حتى هنرى فورد (١٨٦٣-١٩٤٧) ليس له مثل أثره. فإن "الإدارة العلمية" وتابعتها "الهندسة الصناعية" من الفلسفات الأمريكية التى اجتاحت العالم، أشد حتى من الدستور والوثائق

الاتحادية. وفى القرن الأخير كانت هناك فلسفة واحدة منتشرة فى جميع أنحاء العالم تنافس فلسفة تايلور، آلا وهى الماركسية. وأخيرا انتصر تايلور على ماركس.

وفى الحرب العالمية الأولى اجتاحت الإدارة العلمية الولايات المتحدة مع خط تجميع فورد المبنى على نظرية تايلور. وفى العشرينيات من القرن العشرين اجتاحت الإدارة العلمية غربى أوروبا وبدأ اليابانيون يطبقونها.

وفى الحرب العالمية الثانية توازن كل من الإنجاز الألمانى والإنجاز الأمريكى فى تطبيق مبادئ تايلور فى التدريب. فهيئة الأركان العامة الألمانية بعد أن خسرت الحرب العالمية الأولى طبقت نظرية "الترشيد العقلانى" أى الإدارة العلمية عند تايلور على مهام الجنود والتدريب العسكرى. وهذا هو الذى مكن هتلر من تكوين آلة قتال رادعة فى ست سنوات منذ أن تولى السلطة حتى عام ١٩٣٩. وفى الولايات المتحدة طُبقت نفس المبادئ فى تدريب القوى العاملة فى الصناعة، وكانت تجريبية فى الحرب العالمية الأولى وصارت فى كامل قوتها فى الحرب العالمية الثانية. وهذا هو الذى مكَّن الأمريكيين من التفوق فى الإنتاج على الألمان، حتى ولو أن نسبة أكبر من التعداد السكانى من الذكور فى الولايات المتحدة تفوق مثيلتها فى ألمانيا كانت تؤدى الخدمة العسكرية بعيدا عن الإنتاج الصناعى. وحينئذ هيأت الإدارة العلمية المبنية على التدريب للقوى العاملة المدنية فى الولايات المتحدة أكثر من ضعف أو ثلاثة أمثال الإنتاجية للعمال فى ألمانيا فى عهد هتلر وفى أوروبا تحت سيادة هتلر. وهيأت الإدارة العلمية للولايات المتحدة القدرة على التفوق العددى على كل من ألمانيا واليابان فى ميدان المعركة، وبهذا تتفوق فى حجم الإنتاج عليهما بعدة مرات.

والتنمية الاقتصادية خارج العالم الغربى منذ ١٩٥٠ كانت مبنية فى الغالب الأعم على تقليد ما فعلت الولايات المتحدة فى الحرب العالمية الثانية، أى بتطبيق الإدارة العلمية لجعل العامل اليدوى منتجا. وكل تنمية اقتصادية مبكرة كانت مبنيةً على التجديد فى التقنية فى فرنسا أولا فى القرن الثامن عشر ثم فى بريطانيا العظمى منذ ١٧٦٠ حتى ١٨٥٠ وأخيرا فى القوى

العظمى الاقتصادية الجديدة فى ألمانيا والولايات المتحدة فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر. أما الدول غير الغربية التى نمت بعد الحرب العالمية الثانية بدءاً باليابان، فقد تحاشت التجديد التقنى. وبدلا من هذا استوردت التدريب الذى طورته الولايات المتحدة أثناء الحرب العالمية الثانية اعتمادا على مبادئ تايلور، واستخدمتها فى رفع الإنتاجية غالبا طوال الليل لقوة عاملة غير ماهرة فى معظمها ممن لم يسبق لها العمل فى المجال الصناعى. ففى اليابان مثلا كان ثلثا القوى العاملة لا تزال حتى عام ١٩٥٠ تعيش فى الريف وهى غير ماهرة فى أى عمل سوى زراعة الأرز. ولكن بينما كانت هذه القوى العاملة الجديدة عالية الإنتاج كانت لا تزال لمدة عقد أو أكثر تتلقى أجورَ ما قبل التصنيع حتى استطاعت هذه الدول مثل اليابان ثم كوريا ثم تايوان ثم سنغافورة أن تنتج نفس المنتوجات الصناعية مثل الدول المتقدمة، ولكن بجزء من تكاليف عملها.

مستقبل إنتاجية العامل اليدوى

صُمم بحث تايلور للعامل اليدوى فى التصنيع وطُبق عليه فقط. ورغم هذه القيود التقليدية كان لها مجال هائل. ولا يزال يشكل المبدأ المنظم فى الدول التى يمثل فيها العمل اليدوى وخاصة العمل اليدوى فى مجال الصناعة قطاع النمو فى المجتمع والاقتصاد، أى فى دول "العالم الثالث" ذات الأعداد الكبيرة المتنامية من الشباب ذوى التعليم والمهارة المحدودين.

ولكن – كما نناقش بعد قليل فى هذا الفصل – هناك عدد ضخم من العمل المعرفى شاملا العمل الذى يتطلب معرفة عالية التقدم ونظرية للغاية، وتضم العمليات اليدوية. وتحتاج الإنتاجية فى هذه العمليات إلى هندسة صناعية.

وفى الدول المتقدمة لم يعد التحدى المركزى يجعل العمل اليدوى منتجا، فنحن نعرف بعد كل هذا، كيف يتم ذلك، بل إن التحدى المركزى سوف يكون: كيف نجعل العمال المعرفيين منتجين؟ وسرعان ما صار العمال المعرفيون أكبر مجموعة فردية فى

القوى العاملة فى كل الدول المتقدمة. وربما كانوا فى الولايات المتحدة خُمُسَىْ القوى العاملة، ولا تزال تشكل جزءا أصغر، ولكنه سريع النمو فى القوى العاملة فى جميع الدول المتقدمة الأخرى. وعليه فوق ذلك سوف يتزايد اعتماد الإنتاجية والرخاء فى المستقبل والبقاء للاقتصاد فى الدول المتقدمة.

ثانيا- ماذا نعرف عن إنتاجية العامل المعرفى

بدأ مؤخرا العمل فى إنتاجية العامل المعرفى. وفى مجال العمل الفعلى فى إنتاجية العامل المعرفى كنا تقريبا فى عام ٢٠٠٠ فى نفس الموقع الذى كانت فيه إنتاجية العامل اليدوى فى عام ١٩٠٠ أى منذ قرن مضى. ولكنا نحن الآن نعرف عن إنتاجية العامل المعرفى أكثر إلى مالا نهاية من معرفتنا بإنتاجية العامل اليدوى. ونعرف حتى الكثير من الإجابات. ولكنا كذلك نعرف التحديات التى لا نعرف حتى الآن لها جوابا، وبناء عليه نحتاج إلى العمل فيها.

وهناك ستة عناصر كبرى تقرر إنتاجية العامل المعرفى:

١- تتطلب إنتاجية العامل المعرفى منا توجيه السؤال التالى: "ما هى المهمة؟".

٢- وتستوجب منا أن نضع المسئولية عن إنتاجية العمال المعرفيين على أفرادهم بأنفسهم. فالعمال المعرفيون ينبغى أن يديروا أنفسهم. ويجب أن يكون لديهم الحكم الذاتى.

٣- ويجب أن يكون التجديد المستمر جزءا من العمل والمهمة والمسئولية عند العمال المعرفيين.

٤- ويحتاج العمل المعرفى إلى استمرار العامل المعرفى فى التعلم؛ وبنفس القدر يستمر فى التدريس.

٥- وإنتاجية العامل المعرفى ليست مبدئيا على الأقل مسالة كمية الإنتاج؛ فالجودة مطلوبة بالمثل.

٦- وأخيرا يلزم أن يُنظر إلى العامل المعرفى فى مجال الإنتاجية ويعَامل على أنه "أصل" وليس "تكلفة". ويلزم أن يمارس العامل المعرفى العمل للمنظمة مفضلا إياها على أية فرص أخرى.

وكلٌّ من هذه المطالب فيما عدا المطلب الأخير هو العكس الصحيح لما يلزم لزيادة إنتاجية العامل اليدوى.

وتهمنا كذلك الجودة فى العمل اليدوى، فنقص الجودة قيد. ويجب أن يكون هناك حد أدنى لمعيار الجودة. فإنجاز إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها فى نظرية الإحصاء على العمل اليدوى فى القرن العشرين يعنى خفض (وليس بالضرورة الإلغاء الكلى) الإنتاج الذى يقع دون معيار الحد الأدنى للجودة.

ولكن عند معظم العمل المعرفى لا تعتبر الجودة حدا أدنى ولا قيدا. فالجودة هى جوهر الناتج. ففى حكمنا على أداء المدرس لا نسأل عن عدد الطلاب الذين يحضرون له، بل نسأل عن عدد الطلاب الذين تعلموا أى شىء، وذلك هو سؤال الجودة. وعند تقييم الأداء لمختبر طبى، فالسؤال عن عدد الفحوص التى يستطيع أن يجريها بآلاته سؤال ثانوى إلى جانب السؤال الرئيسى عن عدد النتائج من الفحوص الصالحة التى يعتمد عليها. وهذا صحيح كذلك بالنسبة لكاتب حفظ الأضابير.

ولهذا فالهدف الأولى لإنتاجية العمل المعرفى هو الحصول على الجودة، ليس بالحد الأدنى للجودة بل بالحد الأقصى أو الأمثل لها. وحينئذ فقط نسأل: "ما هو حجم وكمية العمل؟".

وهذا لا يعنى فقط أننا ندرس مهمة جعل العامل المعرفى منتجا من تقييم جودة العمل أكثر من كميته، بل يعنى كذلك أن نلتزم بأن نتعلم كيف نعرِّف الجودة.

ما هى المهمة؟

والسؤال الحيوى فى إنتاجية العامل المعرفى هو السؤال الأول: "ما هى المهمة؟" وهو الذى يخالف تماما إنتاجية العامل اليدوى. فالسؤال الرئيسى فى العامل اليدوى

هو دائما: "كيف يجب أن يُؤَدَّى العمل؟" ففى العمل اليدوى تكون المهمة دائما افتراضية. ولم يحدث أن سأل أحد العاملين فى إنتاجية العامل اليدوى: "ماذا يُفترض أن يعمل العامل اليدوى؟" بل كان سؤاله الوحيد: "كيف يؤدى العامل اليدوى واجبه على الوجه الأكمل؟".

كان هذا صحيحا فى الإدارة العلمية عند فريدريك دبليو تايلور كما كان عند كل من سيرز روبوك أو شركة فورد للسيارات اللذيْن صمما أول خط تجميع، والتحكم فى الجودة الشاملة عند دبليو إدواردز ديمينج.

ولكن السؤال الرئيسى فى العمل المعرفى هو: "ما هى المهمة؟".

ومن أسباب ذلك أن العمل المعرفى على عكس العمل اليدوى لا يبرمج العامل. فالعامل فى خط تجميع السيارات الذى يضع العجلة، مبرمج بالوصول المتزامن لهيكل السيارة على أحد الخطوط مع وصول العجلة فى الخط الثانى. والفلاح الذى يحرث الحقل استعدادا لزراعته لا ينزل من فوق جراره ليتلقى مكالمة هاتفية أو يحضر اجتماعا أو يكتب مذكرة. فما ينبغى عمله واضح دائما فى العمل اليدوى.

ولكن فى العمل المعرفى لا تبرمج المهمةُ العاملَ.

فالأزمة الكبيرة فى المستشفى مثلا عندما تنتاب الغيبوبة أحد المرضى تتحكم بطبيعة الحال فى مهمة الممرضة وتبرمجها. ولكن من ناحية أخرى يكون الأمر رهن قرار الممرضة سواء أأمضت الوقت بجوار سرير المريض أو أمضت الوقت فى تحرير الاستمارات. والمهندسون دائما يتركون مهامهم عندما يضطرون إلى تحرير تقرير أو إعادة تحريره إذا كان مطالبا بحضور اجتماع أو غير ذلك. ومهمة البائع فى أحد أقسام المحل، هى خدمة العميل أو تقديم السلعة التى يهواها أو ينبغى أن يهواها. وبدلا من ذلك يمضى البائع وقتا

طويلا فى أعمال كتابية، أو فى البحث عن المخزون من السلع، أو فى الأمور التى تبعد البائع عن العميل ولا تضيف شيئا إلى إنتاجيته فى تنفيذ ما يتلقى عليه أجرا وهو البيع وإشباع حاجة العميل.

والمطلب الأول فى تداول العمل المعرفى هو إيجاد ما هى المهمة حتى يمكن تركيز عمال المعرفة على المهمة، مع إلغاء أى عمل آخر أو على الأقل حتى يتم إلغاؤها. ويحتاج الأمر إلى أن يقوم عمال المعرفة بأنفسهم بتعريف المهمة. وعمال المعرفة فقط هم القادرون على القيام بذلك.

ويبدأ تداول إنتاجية عامل المعرفة بناء على هذا بتوجيه هذا السؤال إلى كلٍّ من عمال المعرفة ذواتهم:

ما هى مهمتك؟ وماذا يجب أن تكون؟ وما هو المتوقع منك أن تضيفه؟ وماذا يعترضك أثناء قيامك بعملك وينبغى أن يُلغى؟

ودائما يفكر عمال المعرفة فى هذه الأسئلة ويستطيعون الإجابة عنها. ولا تزال تستغرق وقتا طويلا وعملا شاقًا لإعادة بناء وظائفهم حتى يستطيعوا الإضافة التى يتقاضون عنها أجورهم. ولكن توجيه الأسئلة واتخاذ الإجراءات التى تمهد للإجابة عن الأسئلة يضاعف مثلين أو ثلاثة أمثال إنتاجية عامل المعرفة وبأسرع وقت ممكن.

تلك كانت نتيجة توجيه الأسئلة للممرضات فى إحدى المستشفيات الكبيرة؛ إذ انقسمن بالفعل إزاء مهمتين: إذ يقول فريق: "رعاية المريض"، ويقول الآخر: "إرضاء الأطباء". ولكنهن اتفقن تماما على الأشياء التى تجعلهن غير منتجات وسمينها "العمل النظامى الروتينى **chores**"، مثل الأعمال الورقية، وتنسيق الزهور، والإجابة على هواتف أقرباء المرضى، وتلبية نداء أجراس المرضى وغير ذلك. وكل هذه الأعمال تقريبا يمكن تحويلها إلى كاتب الطابق من غير الممرضات، الذى يتقاضى جزءا من المرتب الذى تتقاضاه الممرضة. وتضاعفت على الفور إنتاجية الممرضات فى الطابق عندما قيست بالزمن

الذى تقضيه المرضة بجوار سرير المريض. وتضاعف بذلك إرضاء المريض.
وزال تحول الممرضات عن مهامـهن؛ ذلك التحول الذى كان زائدا بصورة مأساوية فى أربعة أشهر.

فإذا ما تم تعريف المهمة وتحديدها، أمكن معالجة المطالب الأخرى، وهى ما يعالجها عمال المعرفة أنفسهم.

وتلك المطالب هـى:

١- مسئولية العمال المعرفيين عن إسهاماتهم الذاتية، أى قرار العامل المعرفى فيما هو مسئول عنه فى مجال الجودة والكمية وما يتعلق بالوقت والتكاليف. ويجب أن يحصل العمال المعرفيون على الحكم الذاتى بما يستوجب المسئولية.

٢- التجديد المستمر يجب أنْ يُبنى على وظيفة العامل المعرفى.

٣- التعلُّم والتدريس المستمر يجب أن يبنيا على الوظيفة.

وهذه المطالب تمت دراستها فى الفصل الثالث. ولكن هناك مطلب مركزى لإنتاجية عامل المعرفة يظل متروكا دون تلبية. وعلينا أن نجيب على السؤال:

ما هى الجودة؟

فى بعض الأعمال المعرفية وخاصة فى بعض الأعمال التى تتطلب درجة عالية من المعرفة، نقيس الجودة بالفعل. فالأطباء الجراحون مثلا يقاسون روتينيا وخاصة من قِبَل زملائهم بمعدلات النجاح فى إجراءات صعبة وخطيرة كمعدلات الحياة التى تُكتب لمرضى جراحة القلب المفتوح أو معدلات الانتعاش لمرضى جراحة تقويم الأعضاء. ولكن كثرت حتى الآن الأحكام الرئيسة بدلا من القياسات بالنسبة للجودة فى كثير من مجالات العمل المعرفى. والمشكلة الرئيسة ليست صعوبة قياس الجودة؛ بل هى الصعوبة أو بالأحرى الرفض الحاد لتعريف ما هى المهمة وما يجب أن تكون عليه.

وأفضل مثال أعرفه هو المدرسة الأمريكية. ويعرف كل امرئ أن المدارس العامة فى المدن الداخلية الأمريكية صارت مناطق كارثية. ولكن بجوارها وفى نفس الموقع وتخدم نفس النوع من الأطفال توجد المدارس الخاصة ومعظمها مدارس مسيحية يتصرف فيها الأطفال بسلوك محمود ويتعلمون تعليما جيدا. وهناك تأملات لا حصر لها لشرح هذه الاختلافات العميقة في الجودة. ولكن من الأسباب الرئيسة بالتأكيد أن كلا النوعين من المدارس يعرِّف مهامه بطرق مختلفة. فالمدرسة النمطية العامة تُعرِّف المهمة على أنها "مساعدة الفقراء"؛ بينما المدرسة النمطية المسيحية وخاصة المدرسة الأبرشية التابعة للكنيسة الكاثوليكية تعرِّف المهمة على أنها: "تمكين مَن يريد أن يتعلم من التعليم". ولهذا نحكم على إحداها بالفشل فى التعليم المدرسى والأخرى بالنجاح فى التعليم المدرسى.

ولكن بالمثل هناك قسمان من أقسام البحوث فى كبرى شركات الأدوية يختلفان تماما فى النتائج نظرا إلى اختلافهما فى تعريف المهام. فيرى أحدهما المهمة على أنها تجنب الفشل بالعمل المنتظم فى التحسينات التى أمكن التنبوء بها فى المنتوجات الحالية وفتح الأسواق. وعرَّف الآخر مهمته على أنها إحداث "اختراقات"، ومن ثم مواجهة المخاطر. ويعتبر كلاهما ناجحا فى نظر نفسه وفى نظر إدارته العليا والمحللين الخارجيين. ولكن كلا منهما يعمل بطريقة مختلفة ويفسِّر بطريقة مختلفة إنتاجيته وإنتاجية علمائه الباحثين.

وتعريف الجودة فى العمل المعرفى وتحويل التعريف إلى إنتاجية العامل المعرفى أمر يختص بتعريف المهمة إلى حد كبير. فهو يحتاج إلى تعريف مختلف يثير الجدل، ويتعرض للمخاطر دائما مثل "النتائج" التى يحققها مشروع ما ويقوم بنشاط ما. وحينئذ نعرف بالفعل كيف نقوم به. ولا يزال السؤال جديدا تماما على معظم المنظمات، وكذلك على معظم العاملين فى مجال المعرفة. وللإجابة عليه يحتاج الأمر إلى جدال وخلاف.

العامل المعرفى بصفته أصلا أساسيا

ليس هناك اختلاف فى أى مجال بين إنتاجية العامل اليدوى وإنتاجية العامل المعرفى مثلما هو قائم فى مجال الاقتصاد الخاص. فالنظرية الاقتصادية ومعظم ممارسات الأعمال التجارية تنظر إلى العمال اليدويين على أنهم تكلفة. ولكى يكون العامل المعرفىُّ منتجا يجب اعتباره أصلا أساسيا. فالتكاليف فى حاجة إلى تخفيض، بينما الأصول ينبغى أن تزاد.

> تعلمنا مبكرا من إدارة العمال اليدويين أن التحول الكبير، أى فقد العمال مكلف جدا. فشركة فورد للسيارات كما هو معروف رفعت أجر العمال المهرة من ٨٠ سنتا إلى خمسة دولارات فى اليوم فى يناير ١٩١٤. فعلت ذلك لأن تحولها كان زائدا لدرجة أنه جعل تكاليف العمل مرتفعة بشكل غير مسبوق؛ واضطرت إلى استئجار ستة آلاف عامل فى السنة لتحتفظ بعشرة آلاف منهم. وحتى كل فرد بما فيهم هنرى فورد ذاته الذى كان أول مَنْ عورض بشدة على هذه الزيادة، كان مقتنعا بأن الأجور المرتفعة ستقلل كثيرا من أرباح الشركة. وبدلا من هذا، ففى أول سنة بعد ذلك تضاعفت الأرباح. فمن يحصل على أجر ٥ دولارات فى الواقع لم يغادر، وفى الحقيقة إن شركة فورد للسيارات سرعان ما احتفظت بقائمة انتظار للعمالة.

ولكن النقص فى تكاليف التحويل أو إعادة التأجير أو إعادة التدريب وغير ذلك جعل العامل اليدوى لا يزال يُنظر إليه على أنه تكلفة. وهذا الواقع كذلك حدث فى اليابان رغم التأكيد على العمالة طول العمر، وبناء "الولاء" الدائم للقوى العاملة. وأدى النقص فى تكلفة التحول إلى إن إدارة العاملين أثناء العمل المعتمدة على أن آلاف الأعمال ما زالت جميعها تقريبا يدوية لا تزال تفترض أن كل عامل يدوى يماثل غيره من العمال اليدويين فيما عدا القليل من المدربين منهم. وهكذا من المؤكد أنه غير صحيح بالنسبة للعمل المعرفى. فالعاملون الذين يؤدون عملا يدويا لا يمتلكون وسائل الإنتاج. وفى الغالب الأعم لديهم خبرات قيمة. ولكن هذه الخبرة ذات قيمة فقط فى مكان عملهم. فهى غير قابلة للحمل.

ولكن العمال المعرفيين يمتلكون وسائل الإنتاج. فهى المعرفة الواقعة بين آذانهم أى فى عقولهم. وهى محمولة بأكملها وتعتبر أصلا أساسيا. ونظرا إلى أن العمال المعرفيين يمتلكون وسائل الإنتاج فهم خفيفو الحركة. والعمال اليدويون يحتاجون إلى الوظيفة أكثر من احتياج الوظيفة إليهم. ولا يزال ذلك غير صحيح بالنسبة لجميع العمال المعرفيين، إذ إن المنظمة تحتاج إليهم أكثر من احتياجهم إليها. ولكن بالنسبة لمعظمهم فالعلاقة بينهما علاقة تعايش تكافلى حيث يحتاج كل منهم إلى الآخر بنفس المقدار.

وواجب الإدارة حفظ أصول المؤسسة تحت رعايتها. فماذا يعنى ذلك عندما تصبح معرفة العامل المعرفى المفرد أصلا؛ فى كثير من الحالات الأصل الرئيسى فى المؤسسة؟ وماذا يعنى ذلك لسياسة الأفراد؟ وماذا نحتاج إليه لكى نجذب ونحتفظ بأكثر العاملين المعرفيين إنتاجا؟ وماذا نحتاج إليه لرفع إنتاجيتهم ولتحويل إنتاجيتهم المتزايدة إلى قدرة على الأداء فى المنظمة؟

ثالثا- خبراء التقنية

ناقشنا حتى الآن إنتاجية العمال المعرفيين وهم يؤدون عملا معرفيا. ولكنّ عددا كبيرا جدا من العمال المعرفيين يؤدون كلا من العمل المعرفى والعمل اليدوى، وهؤلاء أسميهم خبراء التقنية.

وتضم هذه المجموعة قوما يطبقون المعرفة فى أسمى النظم.

فالجراحون الذين يستعدون لتصحيح تمدد الأوعية الدموية فى المخ قبل أن يحدث نزيف قاتل فى المخ يقضون ساعات فى التشخيص قبل أن يبتُّوا فى القطع، وهذا يتطلب معلومات خاصة على أعلى المستويات. وقد تحدث أثناء عملية الجراحة مضاعفات غير متوقعة ربما تتطلب معرفة نظرية وحكمة على أعلى المستويات. والعملية ذاتها عمل يدوى، يتكون من عمليات يدوية متكررة يتم فيها التأكيد على السرعة والدقة والاتساق. وهذه العمليات تمت دراستها

وتنظيمها وتعليمها وممارستها، تماما كالعمل اليدوى؛ أى بنفس الوسائل التى أبدعها تايلور فى أول الأمر للعمل فى المصانع.

ولكنَّ مجموعة خبراء التقنية كذلك تضم أعدادا كبيرة من الناس الذين تُعتبر معرفتهم عن العمل تابعة نسبيا، ولو أنها دائما حرجة.

فوظيفة كاتب الأضابير وخليفته عامل الحاسب الإلكترونى تحتاج إلى معرفة الترتيب الألفبائى للحروف الأبجدية التى لا تستطيع أية خبرة تدريسها. وهذه المعرفة هى جزء صغير من نوع آخر من المهمة اليدوية، ولكنها هى القاعدة وهى حرجة للغاية.

وخبراء التقنية، ربما كانوا أكبر مجموعة فردية من العاملين المعرفيين. وربما كانوا أسرعها نموا. وتنضم إليهم الغالبية العظمى من العاملين فى الرعاية الصحية مثل الفنيين فى المختبرات والفنيين فى إعادة تأهيل المعاقين، والفنيين فى التصوير مثل أشعة إكس والموجات فوق الصوتية والتصوير بالرنين المغنطيسى وغيرهم. وينضم إليهم أطباء الأسنان وجميع التابعين لهم فى مجال الأسنان. وينضم إليهم عمال إصلاح السيارات وجميع العاملين فى أنواع الإصلاح والإنشاءات المختلفة. والحقيقة أن خبراء التقنية ربما كانوا الورثة الحقيقيين للعمال المهرة فى القرنين التاسع عشر والعشرين.

والخبراء الفنيون هم كذلك مجموعة تستطيع الدول المتقدمة بهم أن تحقق ميزة تنافسية حقيقية طويلة المدى.

عندما نبحث فى المعرفة الرفيعة حقا نجد أن أية دولة لا تستطيع أن تتولى الريادة بالطريقة التى تولتها ألمانيا فى القرن التاسع عشر من خلال جامعتها. وبين علماء الطبيعة النظرية وعلماء الرياضيات ومنظِّرى الاقتصاد وغيرهم لا توجد "مواطنة". وتستطيع أية دولة بقليل من التكلفة أن تدرب عددا كبيرا من الناس ذوى المعرفة الرفيعة. فالهند مثلا رغم فقرها ظلت تدرب

أعدادا وفيرة من الأطباء من الدرجة الأولى ومبرمجى الحاسب الإلكترونى من الدرجة الأولى. وبالمثل، كما ذكرنا مسبقا فى هذا الفصل، ليست هناك "مواطنة" بالنسبة لإنتاجية العمل اليدوى. والتدريب المعتمد على الإدارة العلمية جعل كل الدول قادرة على الوصول إلى إنتاجية العامل اليدوى بين عشية وضحاها تماثل صناعة أو شركات معظم الدول المتقدمة. وبتعليم خبراء التقنية فقط استطاعت الدول المتقدمة أن تقف على حافة التنافس لفترة زمنية قادمة.

والولايات المتحدة هى الدولة التى طورت بالفعل هذه الميزة عن طريق منظومة فريدة فى جميع أنحاء الدولة للكليات التى تخدم المجتمع. وصُممت كليات خدمة المجتمع بالفعل منذ العشرينيات فى القرن العشرين لتعليم الخبراء التقنيين الذين تتوافر لديهم المعرفة النظرية المطلوبة والمهارة اليدوية. وإنى لعلى يقين من أن هذه الكليات تعتمد عليها كل الإنتاجية الضخمة للاقتصاد الأمريكى والقدرة الفريدة على إبداع صناعات جديدة ومتنوعة بين عشية وضحاها.

ولا يوجد حتى الآن فى أى مكان آخر مثيل لكليات خدمة المجتمع الأمريكى. ونظام المدارس اليابانى الشهير يخرِّج إما خريجين مستعدين للعمل فى العمل اليدوى فقط أو خريجين مستعدين للعمل فى العمل المعرفى فقط. وفى عام ٢٠٠٣ خُصصت لأول مرة فى اليابان مؤسسة لتدريب خبراء التقنية يُفترض أنها بدأت تعمل. وأكثر من ذلك شهرة النظام الألمانى للتدريب على الحرف الذى بدأ فى الثلاثينيات من القرن التاسع عشر، فكان واحدا من العناصر الرئيسة التى جعلت المانيا رائدة التصنيع فى العالم. ولكنه لا زال يركز أولا على المهارات اليدوية ويهمل المعرفة النظرية. ولهذا فهو فى خطر الإلغاء السريع.

ولكنَّ هذه الدول المتقدمة من المتوقع أن تلحق بقطار الولايات المتحدة السريع. أما الدول الناهضة أو دول "العالم الثالث" فيحتمل أن تكون خلف الركب بعدة عقود، نظرا

إلى إن تعليم خبراء التقنية مكلف، إلى جانب أن الناس فى هذه الدول تنظر بازدراء واحتقار إلى العمل اليدوى. وما زالت دعواهم هى: "إننا نقتنى الخدم للعمل اليدوى". وفى الدول المتقدمة وخاصة فى الولايات المتحدة يتحول العديد والعديد من العاملين اليدويين إلى خبراء تقنيِّين. وتستحق الزيادة فى إنتاجية العامل المعرفى وإنتاجية خبراء التقنية أن تحظى بأولوية رفيعة.

كان العمل يُنجز بالفعل منذ أكثر من سبعين عاما فى شركة الهواتف والبرق الأمريكية **AT&T** بالخبراء التقنيِّين الذين ينشئون ويصونون ويعيدون تركيب الهواتف سواء بالمنازل أو بالمكاتب.

> وبحلول العقد الثانى من القرن العشرين كان الخبراء التقنيون الذين يعملون خارج مكتب الهاتف وفى موقع العميل يشكلون مركز تكلفة كبير؛ وفى الوقت ذاته كان ذلك مصدرا كبيرا لغضب العملاء وسخطهم. وبمرور خمس سنوات من ١٩٢٠ حتى ١٩٢٥ تبينت شركة الهواتف **AT&T** التى اكتسبت التحكم تقريبا فى تقديم الخدمات الهاتفية فى الولايات المتحدة وأجزاء من كندا، أن مهمتها ليست تركيب وصيانة وإصلاح ونقل الهواتف وتفريعاتها؛ بل كانت مهمتها «إرضاء العميل». وأصبح من السهل تماما تنظيم الوظيفة. فكانت تعنى أولا أن يدرك الفنيون أنفسهم ماذا يفسرون "إرضاء" العميل. وتحققت النتائج بالمعايير التى نصت على أن كل طلب لتركيب هاتف جديد أو تفريعة هاتفية جديدة لابد من تلبيته خلال ٤٨ ساعة على الأكثر، وأن كل طلب للإصلاح لابد من تلبيته فى اليوم ذاته إذا جاء قبل الظهر، وإذا جاء بعد الظهر لابد من تلبيته قبل ظهر اليوم التالى. وأصبح واضحا أن عمال الخدمة الفرادى – وكلهم من الرجال فى ذلك الوقت – يجب أن يكونوا مشاركين نشيطين فى تنفيذ قرارات تخصيص فرد واحد لتركيب ونقل الهواتف وتخصيص فرد آخر للصيانة والإصلاح؛ أو يقوم نفس الفرد بكل هذه الوظائف مجتمعة؛ وفى النهاية تبين أن الحل الأخير هو الصحيح. وكان على هؤلاء الأفراد أن يتعلموا قدرا كبيرا من المعرفة النظرية، وكان القليلون منهم فى ذلك الوقت لا تزيد سنوات دراستهم فى المدارس عن ست سنوات. وكان

يتحتم عليهم أن يفقهوا كيف تعمل الهواتف، وكيف تعمل لوحة التحويلات وكيف تعمل شبكة الهواتف. ولم يكونوا مهندسين مؤهلين ولا حرفيين مهرة. وكان يتعين عليهم أن يعرفوا الإلكترونيات جيدا، حتى يمكنهم تشخيص المشكلات غير المتوقعة، ويكونوا قادرين على التعامل معها. ثم تدربوا فى العملية اليدوية المتكررة أو فى "الطريقة الصحيحة الوحيدة"، أى خلال أساليب الإدارة العلمية. واتخذوا القرارات مثل: أين وكيف يتم توصيل الهاتف المفرد بالشبكة، وأى نوع من الهواتف والخدمات يكون الأنسب لبيت ما أو مكتب ما. وكان عليهم أن يكونوا باعة إلى جانب كونهم رجال خدمات.

وأخيرا واجهت الشركة مشكلة تعريف الجودة. فالخبير التقنى عليه أن يعمل بنفسه، فلا يوجد رقيب عليه. وبناء عليه اضطر إلى تعريف الجودة وتقديمها. واستغرق الأمر عدة سنوات أخرى قبل تحقيق ذلك. وظنت شركة الهواتف أولا أن ذلك يعنى عمل نموذج تجريبى **pilot**، يلجأ المشرفون إلى النظر إليه لتقليده، وربما كانت تعنى كل وظيفة أجراها فرد الخدمة عشرين أو ثلاثين مرة، ليقيس عليها طلبا للجودة. وسرعان ما تبين أن هذه الطريقة خاطئة فى تنفيذ المهمة، فهى مزعجة لكل من رجال الخدمة والعملاء. ثم عرَّفت شركة الهواتف الجودة بأنها "لا شكاوى"؛ وسرعان ما وجدت أن العملاء سيئى الحظ جداً هم الذين يشتكون. ومن ثم أعادت تعريف الجودة بأنها: "الإشباع الإيجابى لحاجة العميل". وهذا يعنى فى النهاية أن يتحكم عامل الخدمة بنفسه فى الجودة، وذلك على سبيل المثال بأن يطلب عامل الخدمة العميل بعد أسبوع أو عشرة أيام من تنفيذ مهمته ويسأله عما إذا كان العمل يسير على ما يرام، أو عما إذا لزم إجراء شىء آخر يقوم به الفنى حتى يحصل العميل على أفضل أنواع الخدمة التى ترضيه تماما.

دخلت عن قصد فى التفاصيل لوصف هذا المثال المبكر الذى يمثل العناصر الثلاثة التى تجعل من العامل الذى يعتبر عاملا معرفيا ويدويا فى نفس الوقت ذا فاعلية:

١- هناك أولا الإجابة على السؤال: "ما هى المهمة؟" وهو السؤال الأساسى فى جعل كل عامل معرفى منتج. وليست الإجابة واضحة عن المثال الذى يعرضه نظام بيل.

وكما تعلَّم العاملون فى نظام بيل، فإن العاملين الوحيدين الذين يعرفون الجواب هم خبراء التقنية أنفسهم. والحقيقة أنهم تخبطوا قبل أن يوجهوا السؤال إلى خبراء التقنية. وبمجرد طرح السؤال على خبراء التقنية أتاهم الجواب واضحا عالى الصوت: "العميل الراضى".

٢- قام الخبراء التقنيون بالمسئولية الكاملة من أجل إرضاء العميل أى بتقديم الجودة. وحينئذ يوضح ما هى المعرفة الأساسية التى يحتاج إليها الخبير التقنى. وحينئذ فقط يمكن تخصيص الجزء اليدوى من المهمة من أجل إنتاجية العامل اليدوى.

٣- وفوق كل هذا يوضح هذا المثال أن الخبراء التقنيين ينبغى معاملتهم وكأنهم عمال معرفيون. وبغض النظر عن أهمية الجزء اليدوى من العمل الذى قد يستغرق معظم الوقت، كما حدث فى حالة عمال التركيب فى شركة الهواتف **AT&T** فإن التركيز يجب أن يكون على جعل الخبير التقنى حسن الاطلاع، ومسئولا ومنتجا مثل العامل المعرفى.

رابعا- العمل المعرفى بصفته منهجا

تحتاج إنتاجية العامل المعرفى دائما إلى أن يكون العمل ذاته قد أعيد بناؤه وجعله جزءا من النظام.

> ومن الأمثلة الدالة على ذلك خدمة المعدات الغالية الثمن مثل معدات تجريف التربة الضخمة الغالية الثمن. إذ جرى العرف على أن هذه الخدمة متميزة ومنفصلة عن وظيفة صناعة وبيع هذه الآلات. وعندما سألَت شركة كاتربيللر فى الولايات المتحدة وهى أكبر منتج فى العالم لمثل هذه المعدات: "ما هو الشىء الذى نحصل على ثمنه؟" جاء الجواب: "نحن نحصل على ثمن الآلة! إذ نحصل على ما تفعله هذه الآلة فى موقع العمل التجارى للعميل. وهذا يعنى الحفاظ على بقاء الآلة تعمل، حيث إنَّ توقف المعدَّة ساعة واحدة ربما يكلف العميل أكثر من ثمن المعدَّة ذاتها". وبمعنى آخر فإن الإجابة عن السؤال: "ما

هو عملنا التجارى؟" هو: "الخدمة". وحينئذ أدى هذا إلى إعادة بناء العمليات برمتها على امتداد الطريق عائدا إلى المصنع، حتى نضمن للعميل استمرار العمليات والإصلاح والاستبدال الفورى. وممثل الخدمة وهو عادة الخبير الفنى قد صار "صانع القرار" الحقيقى.

ومثال آخر، مجموعة تتكون من ٢٥ جرّاح تقويم الأعضاء فى إحدى مدن الوسط الغربى فى الولايات المتحدة، نظموا أنفسهم على أنهم "نظام" يقدِّم أرقى أنواع الجودة فى الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة الباهظة الثمن لغرف العمليات والإنعاش، وفى الاستعانة المثلى بالداعمين المعرفيين مثل أطباء التخدير أو ممرضات الجراحة، وفى بناء التعليم المستمر والتجديد الدائم فى عمل المجموعة بأسرها وبكل عضو فيها، وأخيرا فى خفض التكلفة إلى الحد الأدنى. وحافظ كل جَرّاح على سيطرته الكاملة على ممارسته. فهو مسئول مسئولية كاملة عن الحصول على المريض المفرد ومعالجته. وجريا على التقاليد كان كل جراح يخطط لجراحاته أن تتم فى الصباح الباكر. وبناء على ذلك ظلت قاعات العمليات وغرف الإنعاش خاوية فى معظم الأوقات. والآن خططت المجموعة لاستخدام غرف العمليات وغرف الإنعاش بمعرفة المجموعة بأكملها حتى يُستخدم هذا المورد النادر والباهظ التكلفة عشر ساعات يوميا. وقررت المجموعة معايرة الأدوات والمعدات لكى تكون على أعلى مستويات الجودة وأقل التكاليف. وأخيرا قررت المجموعة مراقبة الجودة فى نظامها بأسره. وتخصص فى كل ثلاثة شهور ثلاثة جراحين متنوعين لفحص كل عملية تُجرى بمعرفة أى عضو من الأعضاء من ناحية التشخيص والجراحة والعلاج بعد العملية. وحينئذ يجلسون مع الجراحين كل على حدة ويناقشون أداءه. ويقترحون ما يرونه ضروريا لتحسين الخدمة. وربما يوصون بمغادرة جراح معين للمجموعة نظرا إلى أن عمله ليس على الوجه الأكمل. وفى كل عام تناقش معايير الجودة التى تطبقها لجنة الإشراف هذه مع المجموعة بأكملها وترفعها بدقة فى معظم الأحيان. ونتيجة لذلك حققت هذه المجموعة الآن عملا تضاعف أربع مرات عما سبق. وخفَّضت التكاليف ٥٠٪؛ نصفها انخفض باستغلال الوقت الضائع لغرف العمليات وغرف الإنعاش، والنصف

الآخر بمعايرة الأدوات والمعدات. وتحسنت نتائجها كثيرا بعد ارتفاع معدلات النجاح فى عمليات تغيير مفاصل الركب ومفاصل الأكتاف، وفى الإنعاش بعد إصابات الملاعب الرياضية.

عرفنا تماما ماذا نعمل إزاء إنتاجية العامل المعرفى، وعلينا الآن أن نعرف كيف نفعل ذلك.

ولكن كيف نبدأ؟

لكى نجعل العامل المعرفى منتجا يلزمنا تغيير التوجه الأساسى؛ بينما نحتاج إلى إبلاغ العامل اليدوى بكيفية أداء وظيفته فقط لكى يصبح أكثر إنتاجا. ولكى نجعل العامل المعرفى منتجا يلزمنا تغيير التوجه الأساسى، ليس فى جانب العامل المعرفى الفرد فحسب، بل فى جانب المنظمة بأسرها أيضا. ويلزمنا أن يكون لدينا "نموذج تجريبى"، مثله كمثل أى تغير كبير منتظر، كما هو واضح فى الفصل الثالث. والخطوة الأولى فى المنظمة هى إيجاد مجموعة من العاملين المعرفيين فى المجال المطلوب تكون سريعة التلقى. فجراحو تقويم الأعضاء مثلا يجرِّبون أولا أفكارهم الجديدة على أربعة أطباء، أحدهم كبير فى السن، والثلاثة الآخرون من الشباب من الذين طالبوا منذ وقت طويل بإحداث تغيرات جذرية. ثم يكونوا ذوى قدرة على العمل المستمر بصبر وجلد لمدة من الوقت غير المتقطع، فى هذا المجال مع بقية أعضاء هذه المجموعة الصغيرة. وفى المحاولات الأولى، حتى لو واجهوها بصدر رحب وعزم أكيد، سوف تواجههم بالتأكيد صعوبات غير متوقعة من جميع الأنواع. وعند التأكد من زيادة إنتاجية هذه المجموعة الصغيرة من العاملين المعرفيين، تمتد الطرق الجديدة للعمل إلى مجموعات أكبر إن لم تشمل المنظمة بأسرها. وبهذا نكون كذلك عرفنا أين تكمن المشكلات العظمى، وأين توجد المقاومات المتوقعة مثلا من الإدارة الوسطى، وأية تغييرات فى المهمة أو فى المنظمة أو فى المعايير أو فى التوجهات نحتاج إلى التركيز عليها من أجل الفاعلية الكاملة. فإذا حاولنا تخطى مرحلة النموذج التجريبى بناء على ضغوط دائمة

تُبْذَل لتخطيها، فحينئذ فقط تشيع الأخطاء بينما يظل النجاح مختبئا. وهذا يعنى تشويه سمعة المشروع بأكمله. أما إذا وُجد النموذج التجريبى، فيمكننا إجراء الكثير من التحسينات ورفع إنتاجية العامل المعرفى بشدة.

وإنتاجية العامل المعرفى هى أكبر تحديات الإدارة فى القرن الحادى والعشرين. وهى المطلب الأول الباقى فى الدول المتقدمة. وليست هناك وسيلة أخرى تأمل بها الدول المتقدمة الحفاظ على كيانها، فضلا عن الحفاظ على قياداتها ومستويات معيشتها.

وفى المائة عام الماضية أى فى القرن العشرين اعتمدت هذه القيادة اعتمادا كبيرا على جعل العامل اليدوى منتجا. وأية دولة وأية صناعة وأى متجر يستطيع أن يفعل ذلك اليوم باستخدام الوسائل التى حققتها الدول المتقدمة وطبقتها فى ١٢٠ دولة منذ أن نظر فريدريك وينسلو تايلور إلى العامل اليدوى. ويمكن لأى شخص اليوم فى أى مكان أن يطبِّق هذه السياسات على التدريب، وعلى تنظيم العمل، وعلى إنتاجية العمال، حتى لو كانوا بالكاد يعرفون القراءة والكتابة إن لم يكونوا أميين وغير مهرة بالمرة.

وفوق كل هذا كما سبق شرحه فى الفصل الثانى، فإن الإمداد بالشباب المتاح للقيام بالعمل اليدوى سوف يتقلص سريعا فى الدول المتقدمة، يتقلص سريعا جدا فى دول الغرب وفى اليابان، ويتقلص ببطء تقريبا فى الولايات المتحدة، بينما لا يزال ينمو الإمداد بهؤلاء الشباب فى الدول الناهضة والدول الساعية إلى التنمية على الأقل خلال ثلاثين أو أربعين سنة قادمة. والميزة الوحيدة التى تأمل الدول المتقدمة أن تتحقق هى الإمداد بالقوى العاملة المتعلمة والمدربة والمستعدة للقيام بالعمل المعرفى. وبهذا تتوقع الدول المتقدمة أن تحقق مزايا كثيرة فى خمسين سنة أخرى فى كل من الجودة والكمية. ولكى تتحول هذه المزايا إلى تطبيق ينبغى الاعتماد على قدرة الدول المتقدمة وكل صناعة وكل شركة وكل مؤسسة فيها على رفع إنتاجية العامل المعرفى بنفس السرعة التى رفعت بها الدول المتقدمة خلال المائة عام الأخيرة إنتاجية العامل اليدوى.

والدول والصناعات التى نهضت وصارت قائدة فى العالم فى المائة عام الماضية هى الدول والصناعات التى تولت القيادة فى رفع إنتاجية العامل اليدوى وهى الولايات المتحدة أولا، ثم اليابان وألمانيا ثانيا، وفى الخمسين سنة القادمة إن لم يكن أسرع تنتقل القيادة فى الاقتصاد العالمى إلى الدول والصناعات الأكثر منهجية والأكثر نجاحا فى رفع إنتاجية العامل المعرفى.

خامسا- إدارة الشركة

ماذا يعنى ظهور العامل المعرفى وإنتاجية العامل المعرفى فى مجال إدارة الشركة؟ وماذا يعنى ذلك بالنسبة للمستقبل والبناء للاقتصاد المنهجى؟

فى العشر سنوات أو الخمس عشرة سنة الماضية صارت صناديق المعاشات التقاعدية والمستثمرين فى المؤسسات مُلاَّكًا للقسم الرئيسى من رأس مال المساهمين للشركات المملوكة للجمهور فى جميع الدول المتقدمة، كما سبق شرحه مرات عديدة فى هذا الكتاب. وهذا هو الذى فجَّر مناقشات حادة فى الولايات المتحدة حول إدارة الشركات، وفى هذا المجال انظر الفصلين الأول والثانى؛ لأنه بظهور صناديق المعاشات التقاعدية وصناديق الاستثمار التعاونية بصفتها المالكة للشركات المملوكة للجمهور، انتقلت السلطة إلى هؤلاء الملاَّك.

وحدوث تحولات مماثلة فى كل من تعريف الغرض من المنظمات الاقتصادية مثل شركات الأعمال التجارية، وتعريف طريقة إدارتها أمر متوقع فى جميع الدول المتقدمة.

ولكن خلال فترة زمنية محدودة سوف تواجهنا مشكلة إدارة هذه الشركات مرة أخرى. وسوف نضطر إلى إعادة التعريف بالغرض من منظمة التشغيل والتعريف بإدارتها، نظرًا لضرورة إرضاء كل من الشركاء القانونيين مثل حَمَلَة الأسهم وملاَّك الرأسمال البشرى الذى يعطى المنظمة سلطة إنتاج الثروة أى إرضاء العمال المعرفيين؛ لأن القدرة المتزايدة فى المنظمة وفى الأعمال التجارية على البقاء تعتمد على

"الميزة التنافسية" التى تجعل العامل المعرفى منتجا. والقدرة على جذب أفضل العمال المعرفيين والاحتفاظ بهم هو الشرط الأول والأساسى.

فهل نستطيع قياس ذلك؟ أم أن ذلك شىء "غير ملموس" تماما؟ وسوف تكون هذه الميزة التنافسية من المؤكد مشكلة مركزية، تواجه الإدارة والمستثمرين والأسواق الرئيسية. وماذا تعنى "الرأسمالية" عندما تحكم المعرفة أكثر من المال؟ وماذا تعنى "الأسواق الحرة" عندما يكون العمال المعرفيون الذين لا يعرف أحدٌ المعرفة سواهم هم الأصول الحقيقية؟ فالعمال المعرفيون لا يمكن بيعهم أو شراؤهم. ولا يأتون مع الاندماج أو الانضمام. والحقيقة أنهم رغم كونهم "القيمة الكبرى"، فليست لهم "سوق للقيمة"، وهذا يعنى بطبيعة الحال أنهم ليسوا "أصولا" بالمفهوم الدارج لهذا المصطلح.

وهذه الأسئلة تذهب بعيدا عن مجال هذا الكتاب، فضلا عن أنها بعيدة كذلك عن اختصاص المؤلف. ولكن الشىء المؤكد هو أن ظهور العامل المعرفى وإنتاجية العامل المعرفى بصفتها أسئلة جوهرية، سوف تأتى خلال عقود قليلة بتحولات أساسية فى بناء وطبيعة المنهاج الاقتصادى.

الفصل السادس

الإدارة الذاتيـة

ما هى مصادر قوتى؟ كيف أنفذ مهمتى؟ إلى أين أنتمى؟ ما هو إسهامى؟ مسئولية العلاقات. النصف الثانى من عمرك.

مقدمة

يتزايد إقبال الناس فى القوى العاملة ومعظم العاملين المعرفيين على إدارة أنفسهم. ويتعين عليهم أن يضعوا أنفسهم حيث يستطيعون تقديم الإسهام الأكبر، وعليهم أن يتعلموا كيف يطوروا أنفسهم. وعليهم أن يتعلموا كيف يظلون شبابا وذوى نشاط عقلى حيوى أثناء فترة عملهم التى تبلغ خمسين عاما. وعليهم أن يتعلموا كيف ومتى يغيرون ما يعملون. كيف يعملون ومتى يعملون.

ومن المحتمل أن يعيش العمال المعرفيون أطول من عمر منظمة العمل. وحتى لو أجل العمال المعرفيون الدخول ضمن القوى العاملة أطول مدة ممكنة، إذا ظلوا فى الدراسة مثلا حتى أواخر العشرين من أعمارهم بغية الحصول على درجة الدكتوراه، فمن المحتمل مع توقعات الحياة الحاضرة فى الدول المتقدمة، أن يعيشوا حتى الثمانين من العمر. ومن المحتمل أن يضطروا إلى أن يظلوا يعملون جزءاً من الوقت فقط حتى يبلغوا سن الخامسة والسبعين أو أكثر. فمتوسط العمر العامل بمعنى آخر يحتمل أن يكون خمسين سنة وخاصة للعمال المعرفيين. ولكن متوسط العمر العامل المتوقع فى الأعمال التجارية هو ثلاثون عاما فقط، بينما فى فترة من فترات الاضطراب العظيم التى نعيشها الآن يحتمل أن تبلغ هذا الطول. وحتى المنظمات التى تعيش مدة أطول أو حتى إلى الأبد مثل المدارس والجامعات والمستشفيات والإدارات الحكومية سوف ترى تغيرات سريعة فى فترة الاضطرابات التى نعيشها اليوم. وحتى لو عاشت، رغم

أنه من المؤكد ألا يعيش عدد كبير جدا منها على الأقل فى شكلها الحالى، فسوف تغير بناءها، والعمل الذى تقوم به، والمعرفة التى تحتاج إليها، ونوع الموظفين الذين تستخدمهم. وبهذا يتزايد عمر العاملين وخاصة العاملين المعرفيين عن أى عامل آخر، ويتعين عليهم أن يكونوا مستعدين للقيام بأكثر من وظيفة أو مهمة أو مهنة.

وحتى الآن يتناول هذا الكتاب التغيرات فى البيئة: فى المجتمع والاقتصاد والسياسة والتقنية. وهذا الفصل الختامى يتناول المطالب الجديدة من الفرد.

> فالعظماء الذين حققوا أمجادا مثل نابليون وليوناردو داڤينشى وموتزارت كانوا دائما يديرون أنفسهم. وهذا هو الذى جعلهم عظماء بأعلى المقاييس. ولكنهم أندر الاستثناءات. وهم غير عاديين فى مواهبهم وإنجازاتهم، كما لو كانوا خارج حدود الوجود البشرى العادى. والآن حتى الناس ذوى المواهب الطبيعية المتواضعة أى متوسطى المقدرة عليهم أن يتعلموا كيف يديروا أنفسهم.

وعلى هذا يواجه العمال المعرفيون بشدة مطالب جديدة:

١- وعليهم أن يسألوا: مَنْ أنا؟ ما هى مصادر قوتى؟ وكيف أنفذ مهمتى؟

٢- وعليهم أن يسألوا: إلى أين أنتمى؟

٣- وعليهم أن يسالوا: ما هو إسهامى؟

٤- وعليهم أن يتولوا مسئولية العلاقات.

٥- وعليهم أن يخططوا للنصف الثانى من أعمارهم.

أولا- ما هى مصادر قوتى؟

يظن معظم الناس أنهم يعرفون ما هم متميزون فيه. وعادة يكونوا خاطئين. ويعرف الناس ما هم غير متميزين فيه فى معظم الأحيان؛ وحتى هؤلاء الناس غالبا ما

يكونوا خاطئين أكثر منهم مصيبين. ولكن يستطيع المرء أن ينجز عمله بمصادر قوته. ولا يمكن للمرء أن يبنى أداءه على مَواطن الضعف أو على شىء لا يستطيع أن يعمله بالمرة.

وبالنسبة للغالبية العظمى من الناس فإن معرفةَ مصادرِ القوة كانت غير متصلة بالموضوع منذ عدة عقود مضت. فإن المرء مولود فى وظيفة وعلى خط العمل. فابن الفلاح يصير فلاحا. فإذا لم يفلح فى أن يكون فلاحا فقد فشل. وابن الحرفى الماهر بالمثل مؤهل لكى يصبح حرفيا وهكذا. ولكن الناس الآن أمامهم الاختيار. ولهذا فعليهم أن يعرفوا مصادر قوَّتهم حتى يستطيعوا أن يعرفوا إلى أين ينتمون.

وهناك طريق واحد لاكتشاف تحليل التغذية الاسترجاعية. فحينما يتخذ المرء قرارا رئيسيا، وحينما ينجز المرء عملا حاسما، كتَبَ ما يتوقع أن يحدث. وبعد تسعة أشهر أو اثنى عشر شهرا تأتيه التغذية الاسترجاعية من النتائج، وتؤدى به إلى التوقعات. كنتُ أفعل ذلك لمدة خمسة عشر عاما أو عشرين عاما حتى الآن. وكلما فعلتُ ذلك تصيبنى الدهشة. وهذا هو شأن كل مَنْ يفعل ذلك.

وليست هذه طريقة جديدة، بل ابتكرها أحد رجال الدين الألمان المجهولين تماما فى القرن الرابع عشر. وبعد ١٥٠ عاما التقط الفكرة چين كالفين فى چنيف (١٥٠٩–١٥٦٤) مؤسس المذهب الكالڤينى البروتستانتى وإجناتيوس لويولا (١٤٩١–١٥٥٦) مؤسس المذهب اليسوعى الجيزويتى، كل منهما منفصل عن الآخر، وضمنها فى أحكامه الموجَّهة إلى كل عضو فى جماعته، أى كل راهب كالڤينى وكل قس چيزويتى. وهذا يوضح لماذا صارت هاتان المؤسستان الجديدتان اللتان تأسستا فى نفس العام ١٥٣٦ خلال ٣٠ عاما تسودان فى أوروبا: فسادت الكالڤينية فى الشمال البروتستانتى والچيزويتية فى الجنوب الكاثوليكى. وبحلول هذا الوقت ضمنت كل مجموعة عدة آلاف من الأعضاء الذين كان معظمهم يتعين عليهم أن يكونوا عاديين بدلا من أن يكونوا استثنائيين. وعمل الكثيرون منهم فرادى، إن لم يكونوا فى عزلة تامة. وعمل الكثيرون منهم فى الخفاء خشية الاضطهاد. ولكن القليلين منهم مَن

أخطأ. فالتغذية الاسترجاعية الروتينية من النتائج أدت بهم إلى التوقعات وأكدت لهم الالتزام؛ ومكنتهم من التركيز على الأداء والنتائج، ومعهما الإنجاز والرضا.

وفى فترة زمنية قصيرة ربما كانت سنتين أو ثلاث سنين قام هذا الإجراء البسيط بإبلاغ الناس أولا أين توجد مصادر قوتهم، وربما كان هذا هو أهم شىء يعرِّف المرء بنفسه. إذ يوضح للناس ماذا فعلوا وماذا فشلوا فى فعله، فيحرمهم من النتائج الكاملة الناجمة عن قوَّتهم. ويريهم أنهم غير متنافسين بالفعل، كما يريهم أين تختفى مصادر قوتهم وأين لا يستطيعون الأداء.

ويعقب تحليل التغذية الاسترجاعية عدة خلاصات فاعلة.

أول الخلاصات وأهمها: التركيز على مصادر قوتك: ضع نفسك حيث تستطيع مصادر قوتك أن تحقق الأداء والنتائج.

وثانيها، اعمل على تحسين مصادر قوتك. فتحليل التغذية الاسترجاعية سرعان ما يوضح أين يحتاج المرء إلى تحسين مهاراته أو إلى أن يضطر إلى اكتساب معرفة جديدة. وتوضح أين لم تعد المهارات والمعرفة كافية ولابد من تحديثها، كما توضح الثغرات فى المعرفة.

ويستطيع المرء عادة أن يكتسب قدرا كافيا من المهارة أو المعرفة، وأن يكون منافسا فيها.

فعلماء الرياضيات يولدون. ولكن كل فرد غالبا ما يستطيع أن يتعلم حساب المثلثات. وبالمثل يتعلم اللغات الأجنبية أو العلوم الكبرى مثل التاريخ أو الاقتصاد أو الكيمياء.

وثالث الخلاصات هى سرعان ما يحدد تحليل التغذية الاسترجاعية أين تؤدى الغطرسة الفكرية إلى الجهل المعجِّز. فكثير من الناس وخاصة ذوى المعرفة الرفيعة فى مجال واحد يحتقرون المعرفة فى المجالات الأخرى أو يعتقدون أن كونهم "لامعين" بديل

عن المعرفة. وسرعان ما يدل تحليل التغذية الاسترجاعية على أن السبب الرئيسى فى الأداء السىء هو ببساطة نتيجة لعدم المعرفة الكافية، أو نتيجة ازدراء المعرفة خارج تخصص المرء.

ويميل المهندسون من ذوى الدرجة الأولى إلى أن يتولاهم الغرور، فيعزفوا عن معرفة أى شىء عن الناس، معتقدين أن الجنس البشرى يتخذ موقفا سلبيا من العقل الهندسى المتميز. والمحاسبون كذلك يميلون إلى الاعتقاد فى أن معرفة الناس أمر غير ضرورى. والعاملون فى مجال الموارد البشرية بالمقارنة كثيرا ما يفخرون بجهلهم بالمحاسبة المبدئية أو بالوسائل الحسابية بأكملها. والمديرون التنفيذيون الذى يبعثون إلى الخارج يعتقدون أن مهارتهم فى العمل التجارى تكفيهم لتنفيذ مهامهم، ويستبعدون تعلُّم التاريخ والفنون والآداب والثقافة والتقاليد فى البلد الذى يتوقعون العمل فيه، ليجدوا أن مهارتهم وتميُّزهم فى العمل التجارى ليس له نتيجة.

ومن الخلاصات العملية المهمة لتحليل التغذية الاسترجاعية، التغلب على الغطرسة الذهنية، والعمل على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لجعل مصادر قوة المرء منتجة للغاية.

ومن الخلاصات الفاعلة المهمة بالمثل معالجة عادات المرء القبيحة، وهى التى يفعلها المرء أو يفشل فى تجنبها وتحبط من الفاعلية والأداء. وسرعان ما تظهر فى تحليل التغذية الاسترجاعية.

وربما يُظهر التحليل على سبيل المثال أن الخطط الجميلة التى يرسمها المخطط تموت بسبب عدم متابعة الإنجاز. ويعتقد كثير من المتميزين أن الأفكار تزيل الجبال. ولكن الجرافات الآلية هى التى تزيل الجبال؛ أما الأفكار فهى التى تشير إلى أين تعمل الجرافات الآلية. وأعظم المخططين كثيرا ما يتوقفون عندما تكمُل الخطة. ولكن هذا يتم عندما يبدأ العمل. ويلزم المخطط

أن يوجد من ينفذ الخطة ويشرحها لهم ويعلمهم ويطور الخطة أو يعدِّلها عندما تنتقل من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ؛ وأخيرا يقرر أين يتوقع دفع الخطة.

ولكن التحليل ربما يرينا أن شخصا ما فشل فى تحقيق النتائج بسبب حاجته إلى السلوك الحسن. ومن النابغين وخاصة من الشباب مَنْ لا يفهم أن السلوك السوى هو "زيت التشحيم" فى المنظمة.

فمن قوانين الطبيعة أن جسمين متحركين على اتصال ببعضهما البعض يحدثان احتكاكا؛ وبالتالى فإنَّ كل شخصين على اتصال ببعضهما البعض دائما يحدثان احتكاكا. وحينئذ يكون السلوك الحسن هو زيت التشحيم الذى يمكِّن الجسمين المتحركين من العمل سويا، سواء أكانا يحبان بعضهما أم لا؛ فأمور يسيرة تؤدى الغرض مثل كلمات "شكرا" أو "من فضلك" أو معرفة اسم الشخص أو تاريخ ميلاده، أو سؤال المرء عن أسرته. فإذا أوضح التحليل أن العمل المتميز فشل مرة أخرى بمجرد احتياجه إلى التعاون مع الآخرين، فربما أفصح عن نقص فى المجاملة أى السلوك الحسن.

والخلاصة العملية التالية من تحليل التغذية الاسترجاعية هى: ماذا ينبغى ألا تفعله؟

وسرعان ما تشير التغذية الاسترجاعية من تحليل النتائج إلى التوقعات: أين ينبغى على الشخص ألا يفعل شيئا على الإطلاق؟ وتوضح المجالات التى يحتاج فيها الشخص إلى الحد الأدنى المطلوب من المواهب الطبيعية، أن هناك دائما العديد من مثل هذه المجالات تواجه أى شخص. ولا يتوافر لعدد كبير من الناس حتى واحدة من المهارات أو مجالات المعرفة من الدرجة الأولى، ولكنَّ كلا منا لديه عدد لا حصر له من المجالات التى لا تتوافر له الموهبة أو المهارة أو الفرصة النادرة لكى يصبح حتى متواضعا فيها. والمرء فى هذه المجالات وخاصة مجال العامل المعرفى ينبغى ألا يتخذ فيها عملا أو وظيفة أو مهمة.

والخلاصة العملية النهائية هي بذل أقل جهد قدر المستطاع لتحسين المجالات ذات الكفاية القليلة. فالتركيز يجب أن يتم على المجالات ذات الكفاية والمهارة العالية. وتحسين العمل القليل الكفاية للوصول به إلى مستوى متواضع يحتاج إلى جهد جهيد وعمل شاق أكثر من الجهد والعمل المبذول لتحسين أداء من الدرجة الأولى للوصول به إلى درجة الامتياز. ولكنَّ أكثر الناس ومنهم معظم المدرسين ومعظم المنظمات يحاولون التركيز على تأهيل شخص عديم الكفاءة ليكون متواضع الكفاءة. فالجهد والموارد والوقت ينبغي بدلا من هذا أن تُبذل لرفع مستوى شخص كفء إلى نجم في الأداء.

كيف أنفذ مهمتي؟

كيف أنفذ مهمتي؟ سؤال مهم وخاصة بالنسبة للعمال المعرفيين تماما مثل: ما هي مصادر قوتي؟

وربما كان هذا السؤال أهم من سابقه. ومن المدهش حقا أن قليلا من الناس مَنْ يعرف كيف يعمل. وبالعكس، فإن معظمنا لا يعرف أن مختلف الناس يعملون بطرق مختلفة. ولهذا فهم يعملون بطرق غير طرقهم المفروضة، الأمر الذي يضمن عدم الأداء السليم في معظم الأحيان.

> والسبب الرئيسي الذي أدى بكثير من الناس إلى أن يجهلوا كيف يؤدون واجباتهم، ربما كان إصرار المدارس عَبْر التاريخ على إلزام التلاميذ بطريقة واحدة لأداء الواجب المدرسي. فالمدرس الذي يدرِّس لفصل يتكون من أربعين طفلا لا يتيسر لديه الوقت للتعرف على أداء كل تلميذ منهم. بل على العكس، يصر على ضرورة التزام الجميع بأداء نفس العمل بنفس الطريقة وفي نفس الوقت. وهكذا يعلمنا التاريخ أنَّ كل فرد نشأ على تنفيذ طريقة واحدة لأداء العمل. وربما كان هنا أعظم الأثر وأكثره فائدة عند تطبيق التقنية الحديثة. فقد مكنت حتى المدرس المحدود الكفاءة من معرفة: كيف يتعلم الطالب ويشجعه على أداء واجبه بالطريقة التي تناسب الطالب.

وكيف ينفذ المرء مهمته عمل فردى مثل البحث عن مصادر قوته؛ فهو عمل شخصى، وسواء أكان "طبعًا" أو "تطبعا" مكتسبا، فمن المؤكد أنه تَشَكَّل فى المرء من قبل أن يتوجه إلى العمل. وكيف يؤدى المرء واجبه "افتراض" تماما مثل أوجه الإتقان أو الإخفاق التى تتوافر فى الفرد بصفتها افتراضا هى الأخرى. فيمكن تطويرها ولكن لا يحتمل تغييرها. ومثلما يحصل الناس على نتائج لما يتقنون من أعمال، فهم يحصلون على نتائج تناسب كيفية الأداء.

وربما يوضح تحليل التغذية الاسترجاعية أن هناك شيئا ناقصا فى كيفية أداء الفرد. ولكن نادرا ما يحدد السبب. وهو أمر على أية حال غير عسير الاكتشاف؛ يستغرق عدة سنوات من الخبرة فى العمل. وحينئذ رُبَّ سائل عن: كيف يؤدى المرء مهمته، ومن ثَّم تأتيه الإجابة سريعا؛ لأن القليل من السمات الشخصية عادة هى التى تقرر كيف يحقق المرء النتائج.

هل أنا قارئ أم مستمع؟

وأول ما نعرف عن كيفية أداء المرء لمهامه هو أن نعرف ما إذا كان المرء قارئا أو مستمعا. ولكنَّ قليلا من الناس مَنْ يعرف أن هناك قراءً وهناك مستمعين. وأن هناك أقلية قليلة تجمع الخصلتين. وحتى هناك القليلون ممن يعرفون إلى أى الفريقين ينتمي. وتدلنا الأمثلة القليلة القادمة على مدى الخسائر التى لحقت بمن لا يعرف ذاته.

> عندما كان الجنرال دوايت أيزنهاور (آيك) [١٨٩٠-١٩٦٩] قائدا عاما للقوات المتحالفة فى أوروبا، كان حبيبا للصحافة؛ وكان حضور أحد مؤتمراته الصحافية يعتبر متعة نادرة. وكانت هذه المؤتمرات مشهورة بأسلوبها، نظرا لتمكنه الكامل من الأسئلة التى توجه إليه، وقدرته الفائقة على وصف موقف أو شرح سياسة فى جملتين أو ثلاث تزدهى بالأناقة والرشاقة والجمال. وبعد عشر سنوات وقع فى نقاش جارح مفتوح مع المعجبين به من قبل، واعتبروه مهرِّجا هزليا. فقد شكوا من أنه لا يلزم نفسه بالسؤال المطروح، بل يتجول

> فى موضوعات أخرى لا نهاية لها. وكان يوجَّه إليه النقد دائما لذبحه لغة الملك الإنجليزية فى إجاباته غير النحوية وغير المترابطة. ولكن آيزنهاور مدين إلى حد كبير فى حياته الذكية السابقة لأدائه الفنى بصفته الباحث الكاتب لأحاديث الچنرال مكارثر [١٨٨٠-١٩٦٤] أحد المبدعين المتميزين ببراعة الأسلوب فى الحياة العامة فى أمريكا.

وإليك الشرح: لم يعرف أيزنهاور ظاهريا أنه كان قارئا وليس مستمعا. فعندما كان قائدا عاما للقوات فى أوروبا، أكَّد مساعدوه أن أى سؤال من الصحافة يجب أن يقدَّم كتابة قبل نصف ساعة على الأقل من انعقاد المؤتمر. وحينئذ كان أيزنهاور مسيطرا سيطرة تامة. وعندما تولى رئاسة الجمهورية أتى بعد رئيسين من المستمعين وهما: فرانكلين د.روزفلت وهارى ترومان [١٨٨٤-١٩٧٢]. وكلاهما كان يعرف ذلك ويستمتع بالمناقشة العامة المفتوحة فى المؤتمرات الصحافية. وعرف روزفلت أنه مستمع حتى أصر على ضرورة قراءة السؤال أولا بصوت مرتفع؛ وحينئذ فقط ينظر إلى السؤال المكتوب. وتبيَّن ترومان بعد أن صار رئيسا للجمهورية أنه فى حاجة إلى أن يتعلم شيئا عن الشئون الخارجية والشئون العسكرية، وهما المجالان اللذان لم يكن له بهما أى اهتمام مسبق. فعهد إلى أقدر وزيرين فى وزارته: الچنرال مارشال [١٨٨٠-١٩٥٩] ودين آتشيسون لتلقينه دروسا خصوصية يومية، يقدم فيها كل منهما عرضا لمدة أربعين دقيقة، يطرح بعدها الرئيس أسئلة استيضاحية. وشعر أيزنهاور ظاهريا بأن عليه أن يحذو حذو سابقيْه الناجحيْن. ونتيجة لذلك لم يسمع قط السؤال الذى يطرحه الصحافى. ولم يكن حتى فى حالة شاذة عن غير المستمعين.

> وبعد عدة سنوات دمر ليندون جونسون [١٩٠٨-١٩٧٣] رئاسته للجمهورية على نطاق واسع بجهله بأنه كان مستمعا على العكس من أيزنهاور. فسَلَفُه چون كينيدى [١٩١٧-١٩٦٣] الذى يعلم أنه قارئ جمع مع هيئة مساعدية مجموعة متميزة من الكُتَّاب البارزين مثل آرثر شليزينجر الأصغر [١٩١٧-؟] وهو مؤرخ، وبيل مويارز الصحافى من الطراز الأول. وفرض عليهما كينيدى

أن يكتبا إليه أولا قبل مناقشة مذكراتهما شخصيا. وأبقى چونسون عليهما في هيئة مساعديه وظلاً يمارسان الكتابة. ولم يحدث قط أن قرأ ظاهريا كلمة مما كتبا. ولكن جونسون السيناتور السابق منذ أربع سنوات كان مستمعا متميزا، حيث كان أعضاء المجالس التشريعية يتعين عليهم أن يكونوا مستمعين.

ومنذ قرن من الزمان كان القليل من الناس حتى فى الدول الفائقة التقدم عرفوا ما إذا كانوا يمينيين أم يساريين. فاليساريون مكبوتون. وقليل بالفعل مَنْ كان من اليمين المقتدر. وانتهى معظمهم إلى أنه لا إلى اليمين ينتمي ولا إلى اليسار، وهم يعانون من عوائق عاطفية جسيمة مثل التمتمة.

ولكنَّ واحدا فقط من بين ألف إنسان يعتبر أعسرا. والنسبة بين المستمعين والقارئين تبدو تقريبا خمسين إلى خمسين فى المائة. ولكن بما إن القليلين من مستخدمي اليد اليسرى صاروا مستخدمين متميزين لليد اليمنى، فإن القليلين من المستمعين يستطيعون أن يضموا أنفسهم إلى القارئين المتميزين، والعكس صحيح.

فالمستمع الذى يحاول أن يكون قارئا سوف يعانى مصيرا مثل مصير ليندون جونسون؛ بينما القارئ الذى يحاول أن يكون مستمعا سوف يعانى مصيرا مثل مصير دوايت أيزنهاور. ولن يستطيعوا الأداء أو التنفيذ.

كيف أتعلم؟

والشيء الثانى الذى ينبغى أن تعرفه حول كيفية الأداء، هو أن تعرف كيف تتعلم. وهذه الأمور ربما كانت حتى أسوأ مما تكون فى مجال القراء والمستمعين. فالمدارس فى كل مكان منظمة على أساس أن هناك طريقة صحيحة واحدة للتعلم، وهذه هى ذات الطريقة بالنسبة إلى كل الناس.

وكثير من الكُتَّاب من الدرجة الأولى ومنهم وينستون تشرشل كانوا متبلدين فى المدرسة ويميلون إلى تذكُّر مدارسهم على أنها عذاب أليم. ولكن القليلين

من زملاء الدراسة مَنْ كانت لديهم الذكرى ذاتها فى المدرسة ذاتها والمدرسين أنفسهم، ولم يستمتعوا بالدراسة كثيرا، ولكن أسوأ ما كانوا يعانون هو الضجر. ونشرح ذلك بأن الكتّاب من الدرجة الأولى نتيجة لذلك لم يتعلموا بالاستماع والقراءة، بل تعلموا بالكتابة. وحيث إن هذه الطريقة لم تسمح المدرسة لهم بالتعلم بها، فقد حصلوا على درجات متدنية. أما أن تضطر إلى التعلم بالطريقة التى يلتزم بها مدرسو المدرسة فهذا يعتبر بالنسبة إليهم جحيم وعذاب أليم.

وهاك قليل من الأمثلة عن الطرق المختلفة التى يتعلم بها الناس.

خلّف بيتهوفن وراءه عددا هائلا من كراسات الرسم. ولكنه قال بنفسه إنه لم يشاهد أية كراسة رسم، بينما كان يكتب مؤلفاته الموسيقية. وعندما سئل: "لماذا تحتفظ بكراسة الرسم؟ قيل إنه أجاب: "إذا لم أدونها على الفور فسوف أنساها. وإذا دونتها فى كراسة الرسم فلن أنساها، ولن أنظر إليها مرة أخرى".

وألفريد سلوان الرجل الذى أسس شركة جنرال موتورز للسيارات حتى صارت أكبر شركة فى العالم، وبعد ستين عاما صارت أكبر شركة صناعية ناجحة فى العالم، أدار معظم أعماله التجارية الإدارية فى اجتماعات حيوية صغيرة. وبمجرد أن ينتهى الاجتماع يتوجه سلوان إلى مكتبه، حيث يمضى عدة ساعات يحرر خطابا إلى أحد المشاركين فى الاجتماع، يذكُر فيه المسائل الأساسية التى تم بحثها فى المؤتمر، والقضايا التى طُرحت فيه، والقرارات التى اتخذت، والمشكلات التى اكتشفت ولم يتم حلها. وعندما أثنى عليه الناس لجودة هذه الخطابات، قيل إنه قال: "إذا لم أجلس مباشرة بعد الاجتماع وأفكر فيما دار فيه بالفعل وأسجله كتابة، فسوف أنساه فى ظرف أربع وعشرين ساعة. ولهذا أكتب هذه الرسائل".

وفى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين حوَّل أحد المديرين التنفيذيين شركة عائلية صغيرة متواضعة إلى شركة قائدة عالمية فى الصناعة؛ إذ اعتاد أن يجمع فى مكتبه هيئة الإدارة العليا مرة فى الأسبوع، ليجلسوا حول مكتبه فى نصف دائرة، يتحدث معهم لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات. ونادرا ما كان يسألهم عن آرائهم أو يجيب عن أسئلتهم، بل كان يناقش نفسه. وطرح إمكانية تحرك السياسة لضم شركة صغيرة فاشلة فى الصناعة كانت لها بعض التقنيات. وكان دائما يتخذ ثلاثة أوضاع لكل سؤال من هذه الأسئلة: **أحدها** لصالح الحركة، **والثانى** ضد الحركة، **والثالث** حول الشروط الواجب توافرها كى تأخذ الحركة مجراها. وهو فى حاجة إلى مستمعين يسمعون ما تحدثه به نفسه. وتلك هى الطريقة التى تعلَّمها. ومرة ثانية، فى الحالات العصبية لم يكن شخصا غير عادى. وقد تعلَّم المحامون الناجحون وكثير من خبراء تشخيص الأمراض هذه الطريقة.

وربما كانت هناك خمس طرق مختلفة تقريبا للتعلم. فهناك أناس يتعلمون بتحرير مذكرات مثل بيتهوفين. ولكن آلفريد سلوان لم يدوِّن ملاحظاته فى أى اجتماع، ولم يفعل ذلك أيضا المدير التنفيذى المركزى السالف ذكره. وهناك أناس يتعلمون بأن يستمعوا إلى أنفسهم وهم يتكلمون، وآخرون يتعلمون بالكتابة وغيرهم يتعلمون بالعمل. وفى إحدى الدراسات غير الرسمية نُقلت عن أساتذة فى الجامعات الأمريكية الذين نجحوا فى نشر كتبهم المدرسية ذات الجاذبية، المقولة المتكررة: "السبب الذى يجعلنى أدرِّس، هو أننى أسمع نفسى أتحدث: ولهذا يمكننى أن أكتب".

وهذه فى الواقع إحدى الطرق الأسهل بين جميع الطرق لمعرفة الذات. وعندما أسأل أناسا: "كيف تتعلمون؟" يجيب معظمهم بالصواب. ولكن عندما أسألهم: "هل تفعِّلون هذه المعرفة؟" يجيب القليلون بالإيجاب. فتفعيل هذه المعرفة هو مفتاح الأداء، وإذا لم نُفعِّل هذه المعرفة نحكم على أنفسنا بالعجز.

وأول الأسئلة الجوهرية التى نطرحها هو: "كيف أنجز عملى؟" "وكيف أتعلم؟" ولكنها ليست الأسئلة الوحيدة. وكى يدير الإنسان نفسه يجب عليه أن يسأل: "هل

أعامل الناس بالحسنى، أم أنا فى عزلة؟" فإذا كان الإنسان يعامل الناس بالحسنى فعليه أن يسأل: "ما هى العلاقات العامة التى أُحسن بها العمل مع الناس؟"

وبعض الناس يمتازون بالعمل كمرؤوسين.

> وأول الأمثلة هو البطل الأمريكى العسكرى الكبير فى الحرب العالمية الثانية الچنرال چورچ باتُّون. كان على قمة قادة الفصائل. ولكن عندما عُرض على الچنرال چورچ مارشال رئيس الأركان الأمريكى، وربما كان الأكثر نجاحا فى اختيار الرجل المناسب فى المكان المناسب فى تاريخ الولايات المتحدة، اختيار قائد مستقل، قال: باتون أفضل مرؤوس عرفه الجيش الأمريكى، ولكنه أسوأ قائد".

وبعض الناس يعملون أفضل فى فريق العمل. وبعض الناس يجيدون بصفة استثنائية العمل كمدربين ومدرسين خصوصيين، وبعضهم غير مؤهل ليكونوا مدرسين خصوصيين.

وهناك شىء آخر ذو أهمية وهو معرفة ظروف الأداء؛ فهل يعمل المرء جيدا تحت ضغط أم يحتاج إلى ظروف بيئية عالية المستوى. وهذه خصلة أخرى: هل يعمل الفرد عملا أفضل كموظف صغير فى منظمة كبيرة أم يعمل عملا أفضل بصفته موظفا كبيرا فى منظمة صغيرة؟ وقليل من الناس مَنْ يعمل جيدا فى كلا الحالتين. وحدث مرارا أن أناسا كانوا يعملون بنجاح تام فى منظمة كبيرة مثل شركة چنرال إليكتريك وسيتى بنك، ولكنهم ترنحوا بشقاء عندما انتقلوا إلى منظمة صغيرة. كما حدث مرارا أن أناسا كانوا يعملون بامتياز فى منظمة صغيرة، ولكنهم ترنحوا بشقاء عندما تولوا مناصب فى منظمة كبيرة.

وهذا سؤال حيوى آخر: "هل أحقق نتائج عندما أكون صانعا للقرار أم عندما أكون مستشارًا؟ وكثير جدا من الناس ينجحون فى أداء عملهم كمستشارين، ولكنهم لا يستطيعون تحمل المسئولية والضغط عند اتخاذ القرار. وفى المقابل، يحتاج كثير

من الناس إلى مستشار يدفعهم إلى التفكير، ولكنهم حينئذ يستطيعون اتخاذ القرار وتنفيذه بسرعة وثقة بالنفس وشجاعة.

وهذا هو السبب فى أن الشخص الثانى فى إدارة المنظمة غالبا ما يفشل حين يرتقى إلى الذروة. فالذروة تحتاج إلى صانع القرار. وصانعو القرار الأقوياء غالبا ما يعينون شخصا موثوقا به فى منصب الرجل الثانى للعمل كمستشار، وفى هذا المنصب يكون هذا الشخص متميزا. ولكن عندما يترقى هذا الشخص إلى الذروة يفشل. فهو يعلم ماذا ينبغى أن يكون عليه القرار ولكنه لا يستطيع تحمل مسئولية اتخاذ القرار.

وخلاصة القول: مرة ثانية لا تحاول أن تغير ذاتك، فلا يحتمل أن تكون ناجحا. ولكن اعمل بجدية كى تحسن من مستوى أدائك. وحاول ألا تعمل عملا من أى نوع بطريقة تخالف طريقتك أو تنفذه تنفيذا رديئا.

ما هى القيم التى تتوافر فىّ؟

كى تستطيع أن تدير نفسك، عليك فى النهاية أن تعرف: "ما هى القيم التى تتوافر فيك؟"

بالنسبة لقواعد الأخلاق، فالقواعد واحدة عند كل الناس، والاختبار بسيط، أسميه "اختبار المرآة".

على مدار القصة، نعلم أن أكثر الدبلوماسيين احتراما فى جميع القوى العظمى فى السنوات المبكرة من القرن العشرين كان سفير ألمانيا فى لندن، الذى كان مرشحا بوضوح لمناصب أعلى، مثل وزير الخارجية لدولته على الأقل إن لم يكن مستشاراً لألمانيا الاتحادية. ولكنه فى عام ١٩٠٦ استقال. فالملك إدوارد السابع كان جالسا على العرش البريطانى لمدة خمس سنوات، وقرر السلك الدبلوماسى أن يقيم على شرفه حفل عشاء كبير. وكان سفير

ألمانيا عميداً للسلك الدبلوماسى؛ إذ إنه مكث فى لندن قرابة خمسة عشر عاما، ويتعين عليه أن يكون رئيسا لهذا العشاء. وكان الملك إدوارد السابع زير نساء مشهود له بسوء السمعة، أفصح بوضوح عن نوع العشاء الذى يريد. وفى النهاية، وبعد أن قُدمت الحلويات بعد العشاء، ظهرت كعكة ضخمة وقفزت منها أكثر من عشر غانيات عاريات بعد أن خفتت الأضواء. واستقال السفير الألمانى بدلا من أن يرأس حفل العشاء. وقال: "أرفض أن أرى قوّاداً فى المرآة فى الصباح عندما أحلق ذقنى".

وذلك هو اختبار المرآة. وتلك الأخلاقيات تتطلب أن يسأل المرء نفسه: "ما نوع الشخص الذى أريد أن أراه عندما أحلق ذقنى فى الصباح، أو أضع أحمر الشفاه فى الصباح؟" فالأخلاق بمعنى آخر منهج واضح للقيم. ولا تختلف كثيرا؛ فالسلوك الأخلاقى فى أى نوع من المنظمات أو المواقف هو ذاته فى نوع آخر من المنظمات أو المواقف.

ولكن الأخلاق جزء من نظام القيم وخاصة هى جزء من منهج القيم فى المنظمة.

والعمل فى إحدى المنظمات ذات منهج القيم الذى لا يقبله شخص أو لا يتوافق مع قيمه، يعيب الشخص ويؤدى به إلى الإحباط أو العجز عن الأداء.

وهذه هى بعض الأمثلة عن القيم التى يجب أن يتعلمها الناس عن أنفسهم.

وَجَدَت المديرة التنفيذية الناجحة البارزة نفسها محبطة تماما بعد أن انضمت شركتها القديمة إلى شركة أكبر منها. وحصلت بالفعل على ترقية، للقيام بعمل تجيده بصورة أفضل. وكان من واجبها اختيار الناس لشغل مناصب مهمة. وفكرت بعمق فى أن فردا واحدا يُستأجر من خارج المنظمة لشغل المناصب المهمة يجب أن يتم اختياره بعد استنفاد المحاولات الداخلية بأكملها. وتعتقد الشركة التى وَجَدَت نفسها تعمل فيها مديرة تنفيذية للموارد البشرية أنه عند شغل الوظائف المهمة الخالية بالعاملين يجب أولا النظر إلى الخارج "لإدخال دم جديد". وهناك شىء يقال عن كلتا الطريقتين، ولو أن

خبرني تقول إن الطريقة المثلى هى المزج بين الطريقتين. ولكنهما أساسا متناقضتين لا كسياسات، ولكن كقيم. فهما تتطلبان وجهة نظر مختلفة فى العلاقات بين المنظمة والناس؛ ووجهة نظر مختلفة فى مسئولية المنظمة تجاه العاملين بها بالنسبة إلى تطويرهم؛ ووجهة نظر فيما يتعلق بأهم إسهام قدمه الشخص للمشروع وغير ذلك. وبعد عدة سنوات من الإحباط غادرت المديرة التنفيذية للموارد البشرية نظرا للخسارة المالية الكبيرة التى تحملتها. فالقيم التى تحيا بها لا تتمشى مع القيم السارية فى المنظمة.

وبالمثل، فمحاولة تحقيق نتائج فى شركة أدوية بإجراء تحسينات بسيطة دائمة، أو بتحقيق اختراقات باهظة الثمن وخطيرة فى المناسبات ليست مبدئيا مسألة اقتصادية. فنتائج كلتا الخطتين الاستراتيجيتين ربما كانت متماثلة. فهى فى الأصل صراع فى القيم بين نظام القيم الذى يرى الإسهام الذى تقدمه شركة الأدوية لمساعدة الأطباء الناجحين فى تحسين خدمتهم التى يؤدونها على الوجه الأكمل، ونظام القيم الموجه "علميا".

وهى بالمثل مسألة سؤال عن القيم: يسأل عما إذا كان العمل التجارى يجب أن يدار لتحقيق نتائج سريعة أو لتحقيق نتائج "على المدى البعيد". ويعتقد محللو الشئون المالية أن العمل التجارى يمكن أن يدار لتحقيق كلتا النتيجتين فى وقت واحد. ورجال الأعمال الناجحون يعرفون أكثر. ومن المؤكد أن كل فرد عليه أن يحقق نتائج قصيرة الأجل. ولكن فى أى صراع بين النتائج القصيرة الأجل والنمو الطويل الأجل، تقرر إحدى الشركات العمل لصالح النمو الطويل الأجل، بينما تقرر الأخرى العمل فى هذا الصراع لصالح النتائج القصيرة الأجل. ومرة ثانية ليس هذا مبدئيا تناقضا فى المبادئ الاقتصادية؛ بل هو أصلا صراع على القيم فيما يتعلق بوظيفة العمل التجارى ومسئولية الإدارة.

ففى إحدى الكنائس السريعة النمو فى الولايات المتحدة يُقاس النجاح بعدد المترددين على الأبرشية. ويعتقد البعض أن ما يهم هو عدد المترددين الذين أصبحوا منتظمين فى الذهاب إلى الكنيسة ممن لم يترددوا عليها من قبل.

وتؤمن الكنيسة بأن الإله الأعظم سوف يرعى الاحتياجات الروحية لعدد كاف من المترددين عليها؛ وتؤمن كنيسة إنجيلية بروتستانتية أخرى بأن المهم هى الخبرة الروحية للناس، فهى تُطمئن الملتحقين بالكنيسة، ولكنهم لم يدخلوا فى الحياة الروحية للكنيسة.

ومرة ثانية ليس ذلك أمر الأعداد. فاللمحة الأولى تبين أن الكنيسة الثانية تنمو أبطأ من الأولى، ولكنها تستبقى جزءا أكبر بكثير من المترددين الجدد عما تستبقى الكنيسة الأولى. وبمعنى آخر فإن نموها أكثر ثباتا. وليست هذه مشكلة دينية أو ثانوية، بل هى مشكلة القيم. قال أحد الرهبان فى مناقشة عامة: "إنْ لم تأت أولا إلى الكنيسة، فلن تجد البوابة المؤدية إلى مملكة السماء". وأجاب الآخر: "كلا، إذا لم تبحث أولا عن البوابة إلى مملكة السماء فلن تنتم إلى الكنيسة".

وينبغى أن تكون للمنظمات قيم؛ وهكذا يفعل الناس. وكى تكون فاعلا فى المنظمة يجب أن تتناسق قيمك مع قيم المنظمة. ولا يحتاج الأمر إلى أن تكون قيمك مطابقة لقيم المنظمة، بل تكون قريبة منها بالقدر الذى يجعلها تتعايش معها؛ وإلا أصاب الإحباط الفرد، حتى لا يستطيع أن يحقق النتائج.

ماذا أفعل فى صراع القيم؟

يندر أن يحدث صراع بين مصادر قوة الفرد وطريقة أدائه، فكل منها يكمل الآخر. ولكن يحدث أحيانا صراع بين قيم الفرد ومصادر قوة الفرد ذاته. فما يؤدى الفرد جيدا أو جيدا جدا وبنجاح ربما لا يناسب منهج القيم للفرد ذاته. وربما لا يبدو لهذا الفرد على أنه إسهام وشىء يكرِّس له حياته (أو حتى جزءًا كبيرًا منها).

كنت أدرُس ملاحظة شخصية: فأنا أيضا منذ عدة سنوات كان علىَّ أن أُميِّز بين أمرين: ما كنت أجيد عمله بنجاح وبين قيمى. فكنت أتميز بالأداء الحسن لواجبى كمستثمر شاب فى بنك لندن فى أواسط الثلاثينيات من القرن العشرين؛ وكان ذلك يناسب مصادر قوتى بوضوح. ولكننى لم أر نفسى

آضيف إسهاما بصفتي مديرا للأصول لأى نوع. وتبينتُ أن الناس هم قيمى. ولم أر أية نقطة لأكون أغنى رجل فى المقبرة. ولم يكن معى مال ولا وظيفة فى فترة الكساد العميق وليست لدى طموحات. ولكننى غادرت؛ فكان هذا هو العمل الصحيح.

وبمعنى آخر، القيم يجب أن تكون هى الاختبار النهائى.

ثانيا- إلى أين أنتمى؟

الإجابة عن الأسئلة الثلاثة: "ما هى مصادر قوتى؟ وكيف أؤدى مهمتى؟ وما هى قيمى؟" يجب أن تمكن الفرد وخاصة العامل المعرفى من أن يقرر إلى أين ينتمى.

من المؤكد أن الأقلية الصغرى تعرف مبكرا أين ينتمون. فعلماء الرياضيات وعازفو الموسيقى والطباخون مثلا كانوا عادة علماء للرياضيات وعازفى موسيقى وطباخين منذ أن كانت أعمارهم أربعة أو خمسة أعوام. والأطباء يقررون عادة مهنتهم فى سن المراهقة أو قبله. ولكن معظم الناس وخاصة الموهوبين الأفذاذ لا يعرفون حقا إلى أين ينتمون حتى يتجاوزوا منتصف العشرين من أعمارهم. وبحلول هذا الوقت يجب أن يكونوا عالمين بمصادر قوتهم. ويجب أن يعرفوا أسلوب أدائهم؛ وأن يعرفوا قيمهم.

وحينئذ يستطيعون، ويجب عليهم أن يقرروا إلى أين ينتمون، وإلا تحتم عليهم أن يقرروا إلى أين لا ينتمون. فالشخص الذى تعلَّم أنه لا يؤدى عمله حقا فى منظمة كبيرة يجب أن يتعلم أن يقول "لا" عندما تعرض عليه وظيفة فى منظمة كبيرة. والشخص الذى تعلم ألا يكون صانع قرار ينبغى عليه أن يتعلم أن يقول "لا" عندما تعرض عليه وظيفة صانع القرار. فالچنرال باتون الذى ربما لم يعرف ذلك عن نفسه يجب أن يعرف أن يقول "لا" عندما تعرض عليه قيادة مستقلة، بدلا من منصب مرؤوس رفيع المستوى.

ولكن معرفة الإجابة عن الأسئلة الثلاثة تمكن الناس الذين تتوافر لهم الفرص أو يُعرض عليهم منصب مِنْ أن يقولوا: "نعم، أستطيع أن أفعل هذا. ولكن هذه هى الطريقة التى يجب أن أنفذ بها. هذه هى الطريقة التى تضمن البناء. هذه هى الطريقة التى أنظم بها العلاقات. وتلك هى النتائج التى تتوقعونها منى، فى هذا الإطار الزمنى، لأن هذا هو شأنى".

ومستقبل المهنة الناجح لا "يخطط". فذلك هو مستقبل المهنة للناس الجاهزين لاقتناص الفرص، لأنهم يعرفون مصادر قوتهم، وطريقة أداء مهامهم وقيمهم. لأن معرفة أين ينتمى هؤلاء الناس العاديون الأكفاء المجتهدون المتواضعون يجعل منهم عاملين بارزين.

ثالثا- ما هو إسهامى؟

إذا سألت: "ما هو إسهامى؟" فهذا يعنى التحرك من المعرفة إلى العمل. وليس السؤال: "ماذا أريد أن أسهم؟" وليس: "ماذا أُمرت أن أسهم؟" بل هو: "ماذا ينبغى علىَّ أن أسهم؟".

> وهو سؤال جديد فى التاريخ البشرى؛ والواجب وفقا للتقاليد مفروض. وهو مفروض إما من العمل ذاته، كما كان واجب الفلاح أو الحرفى الماهر. أو كان مفروضا من الرئيس أو الرئيسة، كما كان واجب الخادم بالمنزل. وحتى عهد قريب كان من القضايا المسلَّم بها أن معظم الناس كانوا مرءوسين يفعلون ما يؤمرون.

وبدخول العامل المعرفى تغيَّر هذا سريعا. فأول رد فعل لهذا التغيير كان النظر إلى المنظمة التى توظف العاملين لتعطيك الجواب.

والتخطيط المهنى هو ما يُفترض أن تقوم به إدارة الأفراد، وخاصة فى المنظمة الكبيرة فى الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين"، "لرجل المنظمة" أى الموظف

العامل المعرفى. ولا تزال اليابان تدير العمال المعرفيين بنفس الطريقة. ولكن حتي فى اليابان يستطيع العامل المعرفى أن يتوقع أن يعمر أطول من المنظمة التى يعمل بها.

وفيما عدا اليابان، صارت مهمة "رجل المنظمة" وقسم إدارة تخطيط، توظيف الأفراد فى ذمة التاريخ منذ زمن. واختفت معهم فكرة مفادها أن أى فرد، عدا الفرد ذاته، يستطيع أو ينبغى أن يكون "المخطط لمستقبله". وكان رد الفعل فى الستينيات للعاملين المعرفيين أن يسألوا: "ماذا أريد أن أفعل؟" وأُبلغ الناس بأن: "فِعل واجبك" هو الطريق إلى الإسهام. وهذا ما آمن به الطلاب فى إضرابهم على سبيل المثال فى عام ١٩٦٨.

وسرعان ما تبينًا أن الجواب كان خاطئا مثل رجل المنظمة. وآمنت فئة قليلة بأنَّ "تنفيذ واجبك" يؤدى إلى الإسهام، أو إلى تحقيق الرضا الذاتى أو إلى النجاح ويحقق واحدة من الثلاث.

ولا يزال الأمر كما كان عليه، فلا عودة إلى الجواب القديم، بمعنى أنك تعمل ما تؤمر به أو ما تكلف به. وسيضطر العمال المعرفيون بالذات إلى أن يتعلموا السؤال: "ماذا يجب أن يكون إسهامى؟" وحينئذ فقط يجب أن يسألوا: "هل هذا يناسب مصادر قوتى؟ وهل هذا هو ما أريد أن أفعل؟" "وهل أجد الجزاء والحافز؟"

> وأفضل مثال أعرفه هو الطريقة التى أعاد بها هارى ترومان تأهيل نفسه عندما صار رئيسا للولايات المتحدة بعد الموت المفاجئ لفرانكلين د.روزفيلت فى نهاية الحرب العالمية الثانية. عُيِّن ترومان نائبا لرئيس الجمهورية نظرا لاهتمامه البالغ بالقضايا الداخلية. ذلك لأن الاعتقاد السائد أنه بعد الحرب التى أوشكت على الانتهاء سوف تعود الولايات المتحدة إلى الاهتمام الزائد بشئونها الداخلية. ولم يكن ترومان يبدى أدنى اهتمام بالشئون الخارجية، فلا يعرف عنها شيئا، بل ظل فى جهل مطبق بها. وكان مركِّزا جل اهتمامه بالشئون الداخلية، حين ذهب فى خلال أسابيع محدودة بعد تنصيبه رئيسا إلى مؤتمر بوتسدام بعد استسلام ألمانيا. وهناك جلس لمدة أسبوع مع

تشرشل تارة ومع ستالين تارة أخرى، وفزع عندما تبين أن الشئون الخارجية سوف تسود، وهى التى لا يعرف عنها شيئا على الإطلاق. وعاد من پوتسدام مقتنعا بأن يترك ما كان يهتم به، ويركز اهتمامه إلى ما يجب آن يفعله، أى الشئون الخارجية. وعلى الفور كما قيل وضع نفسه تلميذا فى مدرسة مع معلميْه: الچنرال مارشال ودين آتشيسون. وفى بضعة أشهر كان رائعا فى الشئون الخارجية يفوق كلا من تشرشل أو ستالين، وبنى عالم ما بعد الحرب بسياسته لاحتواء الشيوعية وإبعادها عن كل من إيران واليونان بخطة مارشال التى أنقذت أوروبا الغربية، وقرار إعادة بناء اليابان، وأخيرا بندائه لتنمية الاقتصاد العالمى.

وبالمقارنة فَقَدَ ليندون چونسون كلا من ڤيتنام وسياسته الداخلية، لأنه يمسك بعبارة: "ماذا أريد أن أعمل؟" بدلا من أن يسأل نفسه: "ماذا يجب أن يكون عليه إسهامى؟"

كان چونسون مثل ترومان يركز كل اهتمامه على الشئون الداخلية. وظل كذلك عندما تولى الرئاسة إذ أراد أن يكمل ما لم ينته من الصفقة الجديدة. وسرعان ما تبين أن حرب ڤيتنام هى التى ينبغى عليه أن يركز عليها. ولكنه لم يستطع أن يهجر ما أراد أن يكون عليه إسهامه؛ فمزق نفسه بين حرب ڤيتنام والشئون الداخلية ففقد الاثنين.

وهناك سؤال آخر جديد بالسؤال: "ماذا أريد أن أسهم به؟" "وأين وكيف أستطيع أن أحقق النتائج التى تصنع التحوُّل؟"

والإجابة عن هذا السؤال تحتاج إلى موازنة عدة أشياء. فالنتائج يصعب تحقيقها، وتحتاج إلى "امتداد" استخداما للعبارة الطنانة؛ ولكنها يجب أن تكون قابلة للتحقيق. فاستهداف النتائج التى لا يمكن تحقيقها أو يمكن تحقيقها تحت ظروف غاية فى الصعوبة ليس من "الطموح" فى شىء، بل هى حماقة. وفى الوقت ذاته يجب أن تكون النتائج ذات معنى، تحقق تحولا. ويجب أن تكون مرئية أو إذا تيسر الأمر يمكن قياسها.

وهذا هو مثال عن مؤسسة لا تستهدف الربح.

سأل أحد المديرين الجدد الذى تولى إدارة المستشفى نفسه: "ماذا يجب أن يكون عليه إسهامى؟" فالمستشفى كبير وذو مقام رفيع. ولكنَّ سمعته كانت آخذة فى الانحدار منذ ثلاثين عاما حتى صارت متواضعة. وقرر هذا المدير الجديد أن يكون إسهامه هو إنشاء مثال للتميز فى إحدى المناطق المهمة فى ظرف سنتين. وهكذا قرر التركيز على تحويل غرفة الطوارئ ومركز الصدمات، وكلاهما كان كبيرا ومرئيا ومتسخا. وفكر مدير المستشفى الجديد فيما يجب أن تكون عليه غرفة الطوارئ وكيف يقيس أداءها. وقرر أن أى مريض يدخل غرفة الطوارئ يجب أن يُعرض على ممرضة مؤهلة خلال ستين ثانية. وفى خلال اثنى عشر شهرا صارت غرفة الطوارئ فى المستشفى نموذجا يُحتذى فى الولايات المتحدة بأسرها. وكان تحولها يوضح مقياسا نموذجيا منضبطا لأى مستشفى، وبمرور عامين آخرين كان المستشفى بأكمله قد تحول إلى نموذج للمستشفيات.

فقرار "ماذا يجب علىَّ أن أسهم فيه؟" وازن ثلاثة عناصر: **أولها**، يجيب عن السؤال: "ما الذى يتطلبه الموقف؟" **وثانيها**، يجيب عن السؤال: "كيف أستطيع أن أنفذ أعظم إسهام بمصادر قوتى وطريقة أدائى وقيمى لما هو فى حاجة إليه؟" **وثالثها**، يجيب عن السؤال: "ما هى النتائج التى ينبغى تحقيقها لإحداث التحول؟".

وهذا يؤدى إلى خلاصة الأعمال: ماذا أفعل، وأين أبدأ، وكيف أبدأ، وما هى الأهداف والخطوط الحمراء التى أعدها.

وقليل من الناس عبر التاريخ مَنْ تكون له الخيرة. فالمهمة مفروضة عليهم إما من الطبيعة أو من رئيس. وهكذا كانت الطريقة التى فرضت عليهم لتنفيذ المهمة ذات مقياس كبير. وهكذا أيضا كانت النتائج المتوقعة، مفروضة. وكى "تؤدى واجبك" لست حرا. فهى رخصة، لن تكون لها نتائج، ولا إسهام. ولكن إذا بادرتَ بالسؤال: "ماذا يجب علىَّ أن أسهم؟" فقد صرتَ حرا. تُكفل لك الحرية لأنك تتحمل المسئولية.

رابعا- مسئولية العلاقات

تعمل القلة النادرة من الناس تلقائيا ويحققون النتائج تلقائيا، ومنهم القليل مِنْ كبار الفنانين والقليل من كبار العلماء والقليل من كبار الأبطال الرياضيين. ويعمل معظم الناس مع أناس آخرين يؤثرون ويتأثرون بقوم آخرين. وهذا صحيح سواء أكانوا أعضاء فى منظمة أو مستقلين قانونيا. ولهذا تتطلب إدارة الذات تولى مسئولية العلاقات.

وهناك جزءان منها:

الجزء الأول هو قبول الحقيقة القائلة إن الناس الآخرين هم أفراد مثلما أنت فرد. ويصرُّون على أن يتصرفوا مثل بقية البشر. وهذا يعنى كذلك أن لهم مصادر قوة، ولهم أساليبهم فى إنجاز أعمالهم، ولهم قيمهم. وكى تكون مؤثرا، عليك إذاً أن تعرف مصادر القوة وأساليب العمل والقيم التى يعمل بها الناس.

ويبدو هذا واضحا، ولكن أكثر الناس لا يعلمون.

> ومَن يعمل من الناس فى أول تعيين له مع رجل قارئ، يتدرب على كتابة التقارير. وإذا كان رئيسه الثانى مستمعا، فإن هذا العامل لا يزال يكتب التقارير للمدير الجديد، وهى الطريقة ذاتها التى ظل يمارسها مساعدو الرئيس جونسون فى كتابة التقارير حيث إن جاك كينيدى الذى استأجرهم كان قارئا. ومما لا شك فيه أن هؤلاء المساعدين لا يحققون نتائج، ويظن فيهم رئيسهم الجديد أنهم أغبياء وغير مؤهلين وكسالى، ويحققون الفشل الذريع. وكل ما يمكن عمله لتفادى ذلك يكفيه نظرة واحدة إلى الرئيس ثم يوجه السؤال "كيف يؤدى مهمته؟"

وليس الرؤساء عناوين تكتب على خريطة المنظمة أو "الوظيفة"؛ بل هم أفراد مكلفون بتنفيذ العمل بالطريقة التى يتبعونها. ويتحتم على العاملين معهم أن ينظروا إليهم ليتبينوا كيف يعملون ويكيِّفون أنفسهم وفق الطريقة الفعالة التى يتبعها الرؤساء.

وهناك رؤساء ينظرون أولا إلى الأرقام، وكان آلفريد سلوان فى شركة چنرال موتورز واحدا منهم. ولم يكن شخصا ماليا؛ بل كان مهندسا ذا غرائز تسويقية قوية. ولكنه كمنهدس تدرب على النظر أولا إلى الأرقام.

> وهناك ثلاثة من أمهر المديرين التنفيذيين الشباب فى شركة چنرال موتورز لم يترفعوا إلى الدرجات العليا لأنهم لم ينظروا إلى سلوان، ولم يتحققوا من أنه لم تكن هناك نقطة للكتابة إليه أو للحديث معه حتى يبادر هو بقضاء الوقت مع الأرقام. فذهبوا لإحضار تقاريرهم وتركوا الأرقام. وفى هذا الوقت فقدوا سلوان.

سبق أن قلنا إن القراء لا يحتمل أن يصيروا مستمعين، ولا يحتمل أن يتحول المستمعون إلى قراء. ولكن يستطيع كل فرد أن يتعلم كيف يعرض عرضا شفويا لطيفا أو أن يكتب تقريرا رقيقا. ومن واجب المرؤوس ببساطة أن يمكِّن رئيسه من إنجاز عمله. وهذا يتطلب النظر إلى الرئيس وطرح السؤال: "ما هى مصادر قوته؟ كيف يؤدى واجبه وينجزه؟ وما هى القيم التى تتوافر فيه؟" والحقيقة إن هذا هو السِّر فى "التعامل" مع المدير.

ويتصرف المرء بنفس الطريقة مع كل الناس الذين يعمل معهم. فكل يعمل على شاكلته وليس على شاكلتى. وكل منهم مكلف بالعمل بطريقته. وماذا يهم مهما كان أداؤهم أو كانت قيمهم؟ أما عن كيفية أداء أعمالهم، فكل يحتمل أن يعمل مختلفا عن الآخرين. وأول سرٍّ فى الفاعلية هو فهم الناس الذين يعمل معهم، والذين يعتمد عليهم، وأن يستفيد بمصادر قواتهم، وبأساليبهم فى العمل، وبقيمهم. فعلاقات العمل تعتمد على الشخص بقدر ما تعتمد على العمل.

والجزء الثانى فى الإدارة الذاتية كى تصبح فعالا هو تحمل المسئولية فى الاتصالات. وبعد أن يتدبر الناس ما هى مصادر قوتهم، وكيف يؤدون مهامهم وما هى قيمهم وخاصة ما يجب أن تكون عليه إسهاماتهم، عليهم حينئذ أن يطرحوا السؤال:

مَنْ يكون فى حاجة إلى معرفة ذلك؟ وعلى مَن أعتمد؟ ومن ذا الذى يعتمد علىّ؟" ثم يتوجه المرء ويخبر هؤلاء الناس بالطريقة التى يتقبلون بها الرسالة، أى بمذكرة إن كانوا قراء أو بالحديث معهم إن كانوا مستمعين وهكذا.

> عندما بدأت أنا، أو أى مستشار آخر، العمل فى إحدى المنظمات، بُلِّغتُ فى أول الأمر "بالصراعات الشخصية" فيها. وتنشأ معظم الصراعات من أن شخصا ما لا يعلم ما يقوم به شخص آخر، أو لا يعلم كيف يؤدى الشخص الآخر عمله، أو لا يعلم الإسهامات التى يركز عليها الشخص الآخر، وما هى النتائج التى يتوقعها. والسبب فى أنهم يجهلون، هو أنهم لا يسألون وبالتالى لا يُبَلَّغون.

وهذا يعكس الغباء البشرى بقدر أقل من أن يعكس التاريخ البشرى. ومنذ عهد قريب جدا كان من غير الضرورى إبلاغ أى شىء من هذا إلى أى فرد. وفى المدينة فى القرون الوسطى كان كل فرد فى الحى يمارس نفس الحرفة، فهناك شارع لصياغ الذهب وشارع لصناع الأحذية وشارع لصناع الدروع. وكيوتو فى اليابان لا تزال بها شوارع لصناع الأوانى وشوارع لناسجى الحرير وشوارع لصناع الدهانات. فصائغ الذهب يعرف تماما ما يصنع صياغ الذهب الآخرون، وصانع الأحذية يعرف تماما ما يصنع صناع الأحذية الآخرون، وصانع الدروع يعرف تماما ما يصنع صناع الدروع الآخرون. وليست هناك حاجة لشرح أى شىء. وينطبق الشىء ذاته على الأراضى الزراعية، إذ يقوم كل فرد فى الوادى بزراعة نفس المحصول بمجرد أن ينقشع الجليد عن سطح الأرض. وليست هناك حاجة إلى أن يُبْلغ فردٌ فرداً آخر بأنه سوف يزرع البطاطس، وهذا هو تماما ما يفعله الجار فى الوقت ذاته.

وهذه القلة من الناس التى تفعل أفعالا غير شائعة مثل القليل من المحترفين الذين يعملون فرادى، ولا يُبْلغون أحداً بماذا يفعلون. واليوم تقوم الغالبية العظمى بالعمل مع الآخرين الذين يعملون أعمالا مختلفة.

سبق أن شرحنا أن نائبة الرئيس للتسويق ربما ترفَّعت من مجال المبيعات، وتَعْرف كل شيء عن المبيعات. ولكنها لا تعرف شيئًا عن أساليب الترغيب والأسعار والإعلان والتغليف وخطة المبيعات وغير ذلك؛ فلم يسبق لها أن قامت بهذه الأمور. ومن المحتم على العاملين الذين يقومون بهذه الأعمال أن يتأكدوا من أن نائبة الرئيس للتسويق تفهم ما يحاولون إنجازه، ولماذا يحاولون ذلك، وكيف يفعلونه، وما النتائج المتوقعة.

فإذا لم تفهم نائبة الرئيس للتسويق ماذا يفعل هؤلاء الأخصائيون من ذوى المعرفة الرفيعة المستوى، فإن ذلك من خطئهم وليس من خطأ نائبة الرئيس للتسويق. إذ إنهم لم يبلغوها، ولم يعلِّموها. وبالعكس، فإن من مسئولية نائبة الرئيس للتسويق أن تتأكد من أن كل مرؤوس يعمل معها يعرف كيف تنظر هى إلى التسويق، وما هى أهدافها، وكيف تعمل، وماذا تتوقع من ذاتها ومن كل فرد منهم.

وحتى العاملون الذين يدركون أهمية مسئولية العلاقات، كثيرا ما يهملون إبلاغ مساعديهم وسؤالهم. فهم يخشون أن يُظن بهم الفضول أو الوقاحة أو الغباء؛ وهم لهذا مخطئون. وعندما يذهب المرء إلى مساعدية ويقول: "هذا هو ما أجيد عمله، وهذا هو كيف أعمل، وهذه هى قيمى، وهذا هو إسهامى الذى أخطط للتركيز عليه، وهذه هى النتائج التى أصبوا إلى تحقيقها"، فسوف تكون استجابتهم دائما: "إن هذا لعوْن أكيد. ولكن لماذا لم تبلغنا بذلك من قبل؟".

وسوف يتلقى المرء رد الفعل ذاته بدون استثناء إذا سأل: "وماذا أنا فى حاجة إليه لأعرف مصادر قواتكم، وكيف تؤدون أعمالكم، وما هى قيمكم، وما هو إسهامكم المرتقب؟".

والحقيقة إن العامل المعرفى يجب أن يطلب ممن يعمل معهم، سواء كمرؤوسين أو رؤساء أو زملاء أو أعضاء فى فريق عمل، أن يضبطوا سلوكهم مع مصادر القوة للعامل المعرفى، ومع الطريقة التى يعمل بها العامل المعرفى. فالقراء يجب أن يلتمسوا من مساعديهم الكتابة إليهم، والمستمعون يجب أن يلتمسوا من مساعديهم التحدث

إليهم أولا وهكذا. ومرة ثانية، حينما ينفذ هذا فسوف يكون رد الفعل من الشخص الآخر: "شكرا على إبلاغك لى؛ فهذا عون هائل. ولكن لماذا لم تبلغنى بذلك مبكرا؟".

لم تعد المنظمات تُبنى على القوة، بل يتزايد بناؤها على الثقة. ولا تعنى الثقة أن يحب الناس بعضهم بعضا، بل تعنى أن يثق الناس بعضهم فى بعض؛ وتحمُّل مسئولية العلاقات لهذا ضرورة حتمية؛ فهى واجب. وسواء أكان الفرد عضوا فى المنظمة أو مستشارا لها أو موردًا لها أو موزعا لها، فهو مدين بمسئولية العلاقات مع أى فرد يعمل معه، ويعتمد على عمله، بينما يعتمد هو الآخر على عملى.

خامسا- النصف الثانى من عمرك

قلنا سلفا، لأول مرة فى التاريخ البشرى يتوقع الأفراد أن يعمروا أطول من المنظمات. وهذا يؤدى تماما إلى تحدٍّ جديد: "ماذا تعمل فى النصف الثانى من عمرك؟".

لم يعد يتوقع أحد أن يدوم التواصل مع المنظمة التى يعمل فيها وهو فى الثلاثين من عمره حتى يبلغ سن الستين. ولكنَّ أربعين أو خمسين عاما من العمل فى ذات النوع من العمل، عمر طويل جدا بالنسبة لبعض الناس، فهم يتدهورون ويتبرمون ويفقدون الحيوية فى أعمالهم، حتى "يحالون إلى التقاعد" ويصبحون عبئا على أنفسهم وعلى كل المحيطين بهم.

> وليس هذا بالضرورة حقا بالنسبة إلى مَنْ حققوا أمجادا مثل الفنانين العظماء. فكلود مونى (١٨٤٠-١٩٢٦) أعظم الرسامين الانطباعيين لا زال يرسم الروائع وهو فى الثمانين، إذ كان يعمل ١٢ساعة فى اليوم، حتى كاد أن يفقد بصره. وبابلو بيكاسو (١٨٨١-١٩٧٣) ربما كان أعظم الرسامين فيما بعد الانطباعيين، ظل يرسم بالمثل حتى مات فى التسعينيات من عمره، وابتكر وهو فى السبعينيات أسلوبا جديدا. وبابلو كاسالز (١٨٧٦-١٩٧٣) أعظم موسيقى يعْزف على آلة التشيللو (الكمان الكبيرة) فى القرن العشرين،

قرر أن يؤدى مقطوعة موسيقية وتدرب عليها فى نفس الوقت الذى توفى فيه عن عمر يناهز السابعة والتسعين. ولكن هؤلاء هم أندر الاستثناءات حتى بين أمهر المبدعين العظماء. ولم يستطع العملاقان فى علم الفيزياء: ماكس بلانك (١٨٥٨-١٩٤٧) وألبيرت أينشتاين (١٨٧٩-١٩٥٥) أن يقدما عملا علميا مهمًا بعد عمر الأربعين. فبلانك كانت له مهنتان أخر؛ فبعد عام ١٩١٨ وكان عمره ستين عاما أعاد تنظيم العلْم الألمانى. وبعد أن اضطره النازيون إلى التقاعد فى عام ١٩٣٣ بدأ مرة ثانية فى عام ١٩٤٥ وهو فى سن التسعين فى إعادة بناء العلْم الألمانى بعد سقوط هتلر. ولكن أينشتاين تقاعد فى الأربعينيات من عمره ليصبح "رجلا مشهورا".

ويدور اليوم حديث طويل حول "أزمة منتصف الحياة" بالنسبة للمدير التنفيذى. فالأمر مزعج. ففى سن الخامسة والأربعين يبلغ معظم المديرين التنفيذيين الذروة فى مهنهم فى العمل التجارى ويعرفونه جيدا. فبعد عشرين عاما من العمل فى نفس النوع من العمل، صاروا متميزين فى أعمالهم. ولكنّ القليلين لا يسهمون بشىء بعد، والقليلون يتوقعون أن يصبح العمل تحديا وإرضاء.

والعمال اليدويون الذين ظلوا يعملون أربعين عاما فى مصانع الحديد مثلا أو فى قاطرة السكة الحديدية يعانون من الإرهاق البدنى والعقلى قبل أن يصلوا إلى نهاية أعمارهم العادية المتوقعة، أى قبل أن يبلغوا حتى سن التقاعد التقليدى. فقد "انتهوا". فإذا عاشوا وارتفع عمرهم المتوقع إلى متوسط الخامسة والسبعين أو نحو ذلك، فسوف يَسْعَدون بقضاء عشرة أعوام أو خمسة عشر عاما بدون عمل أو يلعبون الجولف أو يصطادون السمك أو ينشغلون فى بعض الهوايات الصغرى وغير ذلك. ولكنّ العمال المعرفيين "لا ينتهون". فهم قادرون تماما على العمل رغم كل أنواع الشكاوى الصغيرة. ولكنّ العمل الأصلى الذى كان تحديا عندما كان العامل المعرفى فى الثلاثين من عمره أصبح عبئا ثقيلا عندما صار العامل المعرفى فى الخمسين من عمره، ولا يزال يَحْتمل أن يواجه خمسة عشر عاما أو عشرين عاما من العمل.

ولهذا فالإدارة الذاتية يتزايد الطلب عليها باستعداد المرء لإدارة النصف الثانى من عمره. وأحسن من كتب فى هذا الموضوع بوب بافورد وهو رجل أعمال ناجح جدا أوجد لنفسه حياة ثانية. ومن مؤلفاته كتاب:

Half Time, (Grand Rapids Zondervan, 1994).

وكتاب *Game Plan*, (Grand Rapids Zondervan, 1997).

وهناك ثلاث إجابات:

١- أولها بالفعل أن تبدأ مهنتك الثانية المختلفة، كما فعل ماكس بلانك. وهذا يعنى غالبا أن تنتقل من نوع من المنظمات إلى الآخر.

> ومن هذه الأنماط المديرون التنفيذيون الأمريكيون من ذوى المستوى المتوسط الذين انتقلوا بأعداد كبيرة إلى إحدى المستشفيات أو إحدى الجامعات أو إحدى المنظمات التى لا تستهدف الربح وأعمارهم تتراوح بين الخمسة والأربعين والثمانية والأربعين، عندما كبرت أطفالهم واستحق لهم معاش التقاعد. وفى أحوال كثيرة كانوا يبقون فى نفس النوع من العمل. فالمراقب المالى فى القسم فى إحدى الشركات الكبرى يصبح مثلا مراقبا ماليا فى إحدى المستشفيات المتوسطة. ولكن هناك أيضا عدد متزايد من الناس الذين ينتقلون بالفعل إلى خط مختلف من العمل. وتزايد على سبيل المثال عدد الطلاب فى المعاهد اللاهوتية البروتستانتية الأمريكية من الأعمار الخامسة والأربعين بدلا من الخامسة والعشرين. أمضوا مهنتهم الأولى فى الأعمال التجارية أو فى الحكومة وبعضهم فى الطب، ثم إذا كبرت أطفالهم انتقلوا إلى مناصب الكهنة. وكذلك فعل صديقى الذى كان يعمل مديرا وأمينا للمتحف الفنى فى عمر الثلاثين، ثم انتقل إلى المعهد اللاهوتى فى عمر الخامسة والخمسين.

وفى الولايات المتحدة عمل عدد كبير من النساء المتوسطات الأعمار لمدة عشرين سنة فى الأعمال التجارية أو فى الحكومة المحلية، ثم ترقين إلى منصب إدارى صغير، وهن

الآن فى عمر الخامسة والأربعين، وقد كبر أطفالهن فدخلن مدرسة القانون. وبعد ثلاثة أو أربعة أعوام يعملن فى المحاماة لنصف الوقت فى مجتمعاتهن المحلية.

وسوف نرى كثيرا من الناس من ذوى المهنة الثانية من الذين حققوا نجاحا ملحوظا فى أعمالهم الأولى. وهؤلاء الناس ذوو مهارات كبيرة مثل المراقب المالى فى أحد الأقسام الذى انتقل إلى مستشفى شعبىٍّ محلىٍّ، ويعرفون كيف يعملون. وهم فى حاجة إلى مجتمع، بينما خلا البيت من الأطفال. وهم فى حاجة إلى الدخل كذلك، ولكن فوق هذا كله هم فى حاجة إلى التحدى.

المهنة الموازية

٢- والإجابة الثانية عن السؤال: ماذا تعمل فى نصف عمرك الثانى، هى إنشاء وظيفة موازية.

وعدد كبير من الناس فى تزايد سريع وخاصة أولئك الذين كانوا ناجحين جدا فى مهنهم الأولى، ويبقون فى العمل الذى ظلوا يعملون فيه لمدة عشرين أو خمسة وعشرين عاما. ويظل الكثيرون يعملون أربعين أو خمسين ساعة فى الأسبوع فى عملهم الأصلى المدفوع الأجر. وينتقل البعض من العمل الأصلى الذى يشغلهم طوال الوقت ليكونوا موظفين لجزء من الوقت أو يعملون مستشارين. ولكنهم حينذاك يوجدون لأنفسهم عملا موازيا، فى المنظمات التى لا تستهدف الربح عادة مع عمل آخر لمدة عشر ساعات من العمل فى كل أسبوع. فيتولون إدارة كنائسهم مثلا أو رئاسة مجالس فتيات الكشافة المحلية، أو ملاجئ النساء العاجزات، أو أمناء لمكتبة الأطفال فى مكتبة عامة محلية، أو يتولون العضوية فى مجالس إدارة المدارس المحلية وهكذا.

٣- والإجابة الثالثة والأخيرة: هناك "المقاولون الاجتماعيون". وهم عادة أناس كانوا ناجحين فى مهنهم الأولى مثل رجال الأعمال التجارية والأطباء والمستشارين وأساتذة الجامعة؛ الذين يحبون عملهم ولكنَّ عملهم لم يعد يتحداهم. وفى كثير من الأحيان يظلون يقومون بما كانوا يقومون به طول الوقت، رغم أنهم يقضون فيه

وقتا أقل فأقل. ثم يبدؤون فى تنفيذ غيره مما يكون عادة نشاطا لا يستهدف الربح.

> وهنا بعض الأمثلة، بدءًا ببوب بافورد مؤلف الكتابين السالف ذكرهما حول الإعداد لوظيفة ثانية فى النصف الثانى من العمر. وبعد أن بنى عملا تجاريا ناجحا جدا خاصًا بالتلفاز والراديو ظل بافورد يديره، حتى بادر ببناء منظمة لا تستهدف الربح كى يجعل الكنيسة البروتستانتية فى أمريكا قادرة على البقاء. وهو الآن يبنى منظمة أخرى ناجحة مثل سابقتها لتعليم المقاولين الاجتماعيين كيف يديرون مشروعاتهم الخاصة التى لا تستهدف الربح، بينما يستمرون فى إدارة عملهم الأصلى. ولكن هناك أيضا محام ناجح بنفس المقدار، وهو مستشار قانونى لإحدى الشركات الكبرى، بدأ مشروعه بإنشاء مدارس نموذجية فى ولايته.

والأقلية فقط هى التى تتمكن من إدارة "النصف الثانى" من العمر. أما الأغلبية فتظل تعمل ما هى عاملة الآن، أى أنها تتقاعد وهى على رأس العمل، حتى إذا أزهقهم الملل وظلوا يمارسون العمل الروتينى راحوا يعدون السنين حتى التقاعد. وهذه الأقلية من الناس الذين يرون أن متوسط العمر المتوقع فى حياة العمل الطويلة فرصة لهم ذاتهم وللمجتمع كذلك، يصبحون قادة ونماذج، ويتزايد كونهم "قصص نجاح".

وهناك مطلب وحيد لإدارة النصف الثانى من الحياة: هو أن تبدأ فى إنشائه من قبل أن تدخل فيه بوقت طويل.

> عندما اتضح لى لأول مرة منذ ثلاثين عاما أن متوسط العمر المتوقع يطول بسرعة، كان كثير من المراقبين وأنا منهم يعتقد أن المتقاعدين سوف يتزايد عددهم كمتطوعين فى المؤسسات الأمريكية غير المعنية بالربح. ولكن ذلك لم يحدث. فإذا لم يبدأ الفرد فى التطوع قبل أن يصل إلى الأربعين من العمر، فلن يتطوع بعد أن يبلغ الستين.

وبالمثل، فكل المقاولين الاجتماعيين الذين أعرفهم بدءوا العمل فى مشروعهم الثانى المختار قبل أن يبلغوا الذروة فى عملهم التجارى الأصلى. فالمحامى المذكور عاليه بدأ فى عمله التطوعى القانونى للمدرسة فى ولايته عندما كان فى الخامسة والعشرين تقريبا. وانتُخب عضوا فى مجلس إدارة المدرسة وهو فى الأربعين. وعندما بلغ الخمسين جمع ثروة طائلة، ومن ثَم بدأ مشروعه الخاص ببناء وإدارة المدارس النموذجية. وهو على أية حال لا يزال يعمل طول الوقت تقريبا كبيراً للمستشارين فى الشركة الكبيرة جدا التى ساعد فى تأسيسها عندما كان محاميا صغيرا جدا.

وهناك مطلب آخر هو أن الإدارة الذاتية سوف يتزايد مفهومها لتعنى أن العامل المعرفى ينشئ مشروعا ثانيا وينميه مبكرا.

ولا يتوقع أحد أن يعيش عمرا طويلا بدون أن تمر به محنة إما فى حياته أو فى عمله.

فذلك المهندس الكفوء، تخطته شركته فى الترقية وهو فى الثانية والأربعين. وهذه هى أستاذة الجامعة التى تبينت وهى فى الثانية والأربعين أنها ستبقى إلى الأبد فى هذه الكلية الصغيرة التى نالت فيها أول تعيين لها ولن تحصل على درجة الأستاذية من جامعة كبيرة حتى ولو كانت كاملة التأهيل لها. وهناك مآس فى الحياة العائلية مثل الطلاق بين الزوج وزوجته أو فقد أحد الأطفال.

ثم هناك مشروع كبير ثان وليس مجرد هواية يحدث تحوُّلا كبيرا. فالمهندس الكفوء الذى تخطته الترقية عرف الآن أنه لم يكن ناجحا جدا فى وظيفته. ولكن فى نشاطه الخارجى كأمين صندوق فى الكنيسة المحلية حقق نجاحا واستمر فى النجاح. وربما تنفصم عرى الأسرة، ولكن لا يزال هناك نشاط خارجى فى المجتمع.

وسوف تتزايد الأهمية فى المجتمع الذى صار النجاح فيه مهماً.

ولم يحدث مثل هذا فى التاريخ. فالأغلبية المطلقة من الناس لم تتوقع شيئا سوى البقاء فى "موقعها المناسب" كما يقول أحد الأدعية الإنجليزية القديمة. والمرونة الوحيدة هى مرونة التحول. فالنجاح فى واقع الأمر غير معروف.

ونتوقع فى مجتمع المعرفة أن يكون كل فرد "قصة نجاح": ولكن هذا فى الواقع مستحيل. فالفشل يغيب عن كثير من الناس فى أحسن الظروف. فحيث يكون النجاح يوجد الفشل. وحينئذ يكون في غاية الأهمية للفرد ولأسرته على السواء أن يُوجد مجال يسهم فيه الفرد ويحدث تحوُّلا يصير فيه شخصا ما. وهذا يعنى أن يكون له مجال ثان سواء أكان وظيفة ثانية أو وظيفة موازية أو مشروعا اجتماعيا أو مشروعا خارجيا جادا، يقدم كل منها فرصة للقيادة والاحترام والنجاح.

وربما تبدو التغييرات والتحديات فى الإدارة الذاتية واضحة، إذا لم تكن أولية عند مقارنة هذه التغييرات وتلك التحديات بمثيلاتها السالف ذكرها فى الفصول السابقة. وربما تبدو الإجابات بديهية إلى درجة السذاجة. ومن المؤكد أن كثيرا من الموضوعات السالف ذكرها فى الفصول السابقة، مثل أن تكون قائداً للتغيير أو لتحديات المعلومات شديدة التعقيد، تحتاج إلى سياسات وتقنيات ومناهج أكثر تطورا وأكثر صعوبة. ولكن معظم السلوكيات الجديدة كالسياسات الجديدة والتقنيات والمناهج التى ذكرناها فى الفصول السابقة يمكن اعتبارها تطورات.

والإدارة الذاتية ثورة فى الشئون الإنسانية. فهى تتطلب أشياء جديدة غير مسبوقة من الفرد وخاصة من العامل المعرفى. فإنها كثيرا ما تتطلب أن يفكر كل عامل معرفى ويسلك مسلك المدير التنفيذى الرئيسى. كما تتطلب تغييرا حوالى ١٨٠ درجة فى أفكار وأفعال العامل المعرفى عما يظن معظمنا - وحتى الأجيال الصغرى، أنها طرق التفكير المسلم بها وطرق الأداء المضمونة. وبعد كل هذا فالعامل المعرفى ظهر إلى حيز الوجود بأعداد كبيرة فى الجيل السابق. وقد ابتكرتُ مصطلح "العامل المعرفى" فى عام ١٩٦٩ فى كتابى **عصر الانفصال** أى منذ ثلاثين عاما.

ولكن الانتقال كذلك من العامل اليدوى الذى يفعل ما يأمر به واجبه أو رئيسه إلى العامل المعرفى الذى يقود نفسه، تحدى البناء الاجتماعى كثيرا. لأن كل مجتمع قائم، حتى أكثرها اهتماما بشئون الأفراد، يأخذ الموضوعين التاليين قضايا مسلما بها أو يتداولها بدون وعى: أن المنظمات تعمر أكثر من الأفراد، وأن معظم العاملين يظلون فى أماكنهم. والإدارة الذاتية قائمة على الحقائق المتناقضة: وأن العاملين يحتمل أن يعمروا أطول من المنظمات، وأن العامل المعرفى لديه المرونة.

والمرونة مقبولة فى الولايات المتحدة. ولكن حتى فى الولايات المتحدة يعمر العمال أطول من المنظمات؛ ولهذا يحتاج الأمر إلى الاستعداد لحياة ثانية ومختلفة فى النصف الثانى من العمر، وهذه ثورة لا يستعد لها أحد فى الواقع. وكذلك الحال فى كل مؤسسة قائمة مثل نظام التقاعد الحالى. وفى بقية العالم المتقدم يعتبر الثبات متوقعا ومقبولا. فهو "استقرار".

> فالمرونة فى ألمانيا حتى عهد قريب جدا تنتهى مع الفرد عند بلوغه العاشرة أو على الأكثر السادسة عشر. فإذا لم يدخل الطفل غرفة الألعاب الرياضية فى سن العاشرة فَقَدَ فرصته للالتحاق بالجامعة. والتدريب المهنى الذى تُقبل عليه الغالبية العظمى من الذين لم يدخلوا غرف الألعاب الرياضية، ويلتحقون به فى سن الخامسة عشر أو السادسة عشر ليحترفوا مهنة الميكانيكى أو الكاتب فى البنك أو الطباخ بلا رجعة، يقرر المهنة التى يعمل بها الفرد بقية عمره. والانتقال من مهنة تدرب عليها إلى مهنة أخرى لا يتم حتى ولو لم يكن ممنوعا.

والمجتمع المتقدم الذى واجه أعظم التحديات واضطر إلى إجراء أصعب التغيرات هو المجتمع الذى كان الأكثر نجاحا فى الخمسين سنة الماضية: اليابان. ونجاح فى اليابان الذى ليس له مثيل فى التاريخ يعتمد اعتمادا كبيرا على الثبات المنظم، أى الثبات المنظم فى العمالة طول العمر. ففى العمالة طول العمر تدير المنظمة الفرد؛ إذ تفعل ذلك بطبيعة الحال على أساس أن الفرد ليس أمامه اختيار؛ فالفرد مدار.

وأتمنى مخلصا أن تجد اليابان حلا تحفظ به الاستقرار فى المجتمع والتناغم الاجتماعى، الذى أوجدته العمالة طول العمر؛ ولكنها أوجدت المرونة التى يجب أن تتوافر للعمل المعرفى وللعمال المعرفيين. فكلٌّ زائل إلا المجتمع اليابانى والتناغم المدنى. وسوف يقدم الحل اليابانى نموذجا، لأن فى كل دولة يحتاج المجتمع الفاعل إلى ترابط. ولا تزال اليابان الناجحة تعمل لكى تكون مختلفة تماما.

وهكذا ستكون كل الدول المتقدمة. فظهور العامل المعرفى الذى يستطيع أن يدير ذاته قادر على تحويل أى مجتمع.

اقتصر هذا الكتاب عن قصد على تحديات الإدارة. وحتى هذا الفصل الأخير، تحدَّث عن الفرد؛ أعنى به العامل المعرفى. ولكن التغيرات التى ناقشها هذا الكتاب تذهب إلى ما وراء الإدارة، كما تذهب إلى ما وراء الفرد ووظيفته. والذى تناوله هذا الكتاب بالفعل هو: مستقبل المجتمع.

الملاحق

* مسرد الاختصارات
* مسرد المصطلحات
* مراجع المترجم
* المؤلف فى سطور
* المترجم فى سطور

مسرد الاختصارات

ABBREVIATIONS

AT&T American Telephon and Telegraph Company

شركة الهواتف والبرقيات الأمريكية

B.C. Before Christ (in date) — قبل الميلاد

Biz Business Magazine — مجلة الأعمال التجارية

CEO Chief Executive Officer — المدير التنفيذى

CIC Commander-in-Chief — رئيس هيئة الأركان

CIO Chief Information Officer — مدير المعلومات

Dec December — ديسمبر

DIY do it yourself — اصنعها بنفسك

Ed Edinburgh — إدنبره

ENIAC Electronic Numerical Integrator and Calculator

(first electronic calculator) — عداد وموحد الأرقام الإلكترونى (أول عداد إلكترونى)

EVA Economic Value Added Analysis — تحليل القيمة الاقتصادية المضافة

FMC Ford Motor Company — شركة فورد للسيارات

GE General Electric Company — شركة جنرال إليكتريك للأجهزة الكهربائية

GM General Motors Company — شركة سيارات جنرال موتورز

HMO Health Maintenance Organization — منظمة الرعاية الصحية

IBM International Business Machines

(Computer Manufacturer Corporation) — شركة تصنيع الحاسبات الإلكترونية

Intel مصطلح أمريكى لإحدى شركات الإلكترونيات الكبرى فى الولايات المتحدة

IT Information Technology تقنية المعلومات

M1 MaLot One المبلغ الأول

M2 MaLot Two المبلغ الثانى

M3 MaLot Three المبلغ الثالث

MIS Management Information System منهج إدارة المعلومات

NAFTA North American Free Trade Zone

منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية

Nov November نوفمبر

SAP مصطلح ألمانى لكبرى شركات الإلكترونيات فى ألمانيا

Theory X النظرية س

Theory Y النظرية ص

TQM Total Quality Management إدارة الجودة الشاملة

TV Television التلفاز

UAW Automobile Workers Union اتحاد عمال السيارات

UK United Kingdom المملكة المتحدة

USA United States of America الولايات المتحدة الأمريكية

VCR Video Cassette Recorder مسجل ڤيديو كاسيت

WW I World War One الحرب العالمية الأولى

WW II World War Two الحرب العالمية الثانية

مسرد المصطلحات

GLOSSARY

A

عمل – إجراء **Action**

الالتجاء إلى الوسائل غير السياسية، وانتهاج سياسة عنف تجاه السلطات، كالإضراب والإتلاف، لإرغامها على القيام بتغييرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ويرتبط بالعمل النقابى.

Adjustment

١– توافق

تكييف الفرد لنفسه طبقا لمقتضيات البيئة التى يعيش فيها، والمواقف التى يواجهها فى حياته اليومية، بصورة تضمن تحقيق احتياجاته ومطالبه بشكل مقبول اجتماعيا ونفسيا.

٢– تعديل الوضع

تصحيح وضع بشكل مُرْض، كتعديل وضع الموظف فى الدرجة والمرتب فى حالات خاصة.

رجل إدارى **Administrator**

مسئول كبير يتمتع باختصاصات قيادية، ومن بين ما تتضمنه أعماله: التوجيه والتنسيق والرقابة، وتقع على عاتقه مسئولية المشاركة فى تنفيذ السياسة العامة للتنظيم.

صناعة الإعلان – النشر **Advertising**

النشر بالوسائل المختلفة للفت نظر الجمهور إلى سلعة أو خدمة معينة، ويمر الإعلان بمراحل مختلفة، وهى جذب الانتباه، وإثارة الاهتمام، وخلق الرغبة، وإقناع الفرد، ثم حثه على العمل.

رأى استشارى **Advisory Opinion**

يراد به الرأى الذى يُعرف به أحدهم أثناء المداولة فى بعض المواضيع فيستنار به، ولكنه لا يحتسب فى عملية التصويت.

اتفاق – عقد **Agreement**

العقد هو توافق إرادتين أو أكثر لإنشاء رابطة بين شخصين أو أكثر أو لتعديل أو إنهاء رابطة سابقة.

ويقوم العقد على ثلاثة أركان وهى الرضاء الصحيح وموضوع معين أو محل الالتزام وسبب مشروع الالتزام.

تخصيص اليد العاملة **Allocation of Labour**

توزيع القوى العاملة بالمنشأة على المجالات المختلفة للعمل طبقا للاحتياجات الحقيقية منها.

المتدرج – التلميذ الصناعى **Apprentice**

كل شخص ذكر أو أنثى يتعاقد مع صاحب العمل فترة محددة ويعمل تحت إدارته أو إشرافه مقابل منحة أو مكافأة بقصد تعليمه حرفة أو مهنة أو صناعة.

خط التجميع **Assembly Line**

ترتيب الآلات والمعدات والمواد والعاملين بشكل يسمح للمنتجات التى يجرى العمل عليها من عملية إلى أخرى بصورة متعاقبة حتى تتم العملية كلها أو مرحلة منها، أو حتى يتم تجميع السلعة المنتجة.

مهمة **Assignment**

تحديد واجبات وظيفية معينة للفرد، وتتضمن الوظيفة الواحدة عدة واجبات أو مهمات.

موقف – اتجاه **Attitude**

حالة من الاستعداد أو التأهب النفسي تنتظم من خلال خبرة الشخص وتكون ذات أثر توجيهي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تثير هذه الاستجابة كموقف الفرد تجاه الآخرين، أو وجهة نظره في قضية معينة.

١- السلطة **Authority**

الصلاحيات المرتبطة بوظيفة أو عمل التي تمكن شاغل تلك الوظيفة من ممارسة واجباته ومسئولياته واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

٢- هيئة أو مؤسسة

جهاز يتبع الحكومة المركزية أو المحلية يقوم بأعمال عامة رسمية أو شبه رسمية كهيئة المواصلات السلكية واللاسلكية.

النقد الذاتي **Autocratic**

هو الرأي الذي يصدره الفرد عن أفعاله أو سلوكه بهدف تحسينها فعلا أو الاعتراف بنواحي نقصه فيما يتصل بعلاقته بالجماعة التي يهمه أن يمتثل لمعاييرها.

استقلال **Autonomy**

وضع الجماعة التي يكون لها الحق في تنظيم شؤونها بدون أي ضغط خارجي، ويقصد بهذا الاصطلاح في المسائل الإدارية، استقلال المنظمة أو المؤسسة وحقها في أن تتخذ قراراتها بدون تدخل أية جهة.

B

سلوك **Behaviour**

أي فعل يستجيب به الكائن الحي برمته لموقف ما استجابة واضحة للعيان، وتكون عضلية أو عقلية أو هما معا، وتترتب هذه الاستجابة على تجربته السابقة.

الانتماء **Belongingness**

انتماء الفرد إلى جماعة، ويرغب الفرد عادة فى الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها، كالأسرة أو النادى أو الشركة أو المصنع ذى المركز الممتاز.

وظيفة نموذجية **Benchmark Job**

وظيفة نموذجية فى المنشأة تُستخدم كأمثلة أو يُرجع إليها للمقارنة بوظائف أخرى، وذلك عند القيام بتقييم الوظائف.

مجلس الإدارة **Board of Directors**

يتكون مجلس الإدارة من عدة أفراد ينتخبهم أعضاء المنظمة لإدارة المنظمة، ويعين النظام الخاص بها عدد أعضاء المجلس ومواعيد اجتماعه وكيفية اتخاذ قراراته، إلخ.

مشرف – رئيس **Boss**

المشرف أو صاحب العمل أو أى فرد له حق إصدار الأوامر لمن يعملون تحت إشرافه.

الرشوة **Bribery**

جريمة تنطوى على الاتفاق على جعل فائدة مقابل القيام بعمل أو الامتناع عن عمل يدخل فى وظيفة المرتشى التى يُشترط عادة أن تكون من الوظائف العامة.

الميزانية **Budjet**

إحصاء مالى يُعد قبل فترة محاسبية محددة تشمل الخطط والسياسات الواجب اتباعها خلال هذه الفترة وكذلك الدخل والإنفاق اللازم لتحقيق الأهداف.

المتجر – العمل التجارى **Business**

جميع الحقوق التى يمتلكها التاجر، وبها يزاول عمله التجارى، وتؤلف من المبانى والمنقولات والأدوات والعملاء والبضائع وبراءات الاختراع إلى غير ذلك.

وحدة المعلومات فى الحاسب الإلكترونى Byte

وتتكون من مجموعة من الأرقام 0 و1 تمثل رقما أو حرفا.

وتستخدم الحواسب الصغيرة وحدة المعلومات المكونة من ثمانية مجموعات رقمية، بينما تستخدم الحواسب الكبيرة وحدة المعلومات المكونة من ١٦ مجموعة رقمية.

C

رأس المال Capital

القيمة الإجمالية للأصول التى يمتلكها الفرد أو المنظمة. وهو الثروة فى أى شكل من أشكالها تستخدم فى إنتاج ثروة أخرى.

السلك المهنى - الخط المهنى Career

تاريخ الحياة العملية للفرد، وفترات العمل التى تتكون منها المهنة الغالبة فى حياته، وانتقاله بين الأعمال المختلفة التى يستقر بها ويتقنها وتدرجه الوظيفى.

رئيس مجلس الإدارة Chairman of the Board

من تسند إليه رئاسة مجلس الإدارة فى الجمعية أو المنظمة أو الشركة، فيقوم بإدارة المناقشات وحفظ النظام أثناء الاجتماع وتوزيع المسئوليات بين الأعضاء وتوقيع محاضر الجلسات، إلخ.

مستشار - رئيس Chancellor

لقب رسمى ذائع الاستعمال، يُمنح لشخص مسئول فى الدولة مثل رئيس الوزراء فى بعض الدول كألمانيا، أو رئيس الجامعة فى بعض الجامعات أو مستشار فى بعض السفارات.

التغيير Change

التغيير عملية مستمرة، وقد يَعتمد على خطة مدروسة تُحشد فيها جميع الموارد

والإمكانات لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويعنى إحلال شىء أو نظام فى محل شىء أو نظام آخر مثله.

عمل روتينى **Chore**

عمل روتينى صغير، مثل عمل ربة البيت أو الفلاح. وهو عمل شاق وغير مريح.

لجنة **Committee**

مجموعة من الأفراد تُعين أو تُنتخب لبحث وإصدار قرارات أو توصيات فى الموضوعات التى تُحال إليها، ويتوقف ذلك على نوع اللجنة.

الاتصال **Communication**

النظام الذى يكفل توصيل البيانات والمعلومات إلى كافة أجزاء التنظيم، وذلك من الخارج إلى المنظمة، والبيانات الصادرة من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها، وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية سواء أكانت اتصالات رأسية أى من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والسفلى، أم اتصالات أفقية بين مختلف الأقسام الإدارية، وذلك بما يكفل سلامة وفاعلية تنفيذ الأعمال.

مجتمع محلى **Community**

مجموعة من الناس الذين يقيمون عادة على رقعة معينة من الأرض، وتربطهم علاقات دائمة نسبيا، وليست من النوع العارض المؤقت، ولهم نشاط منظم، وفق قواعد وأساليب وأنماط متعارف عليها، وتسود بينهم روح جماعية تشعرهم بأن كلا منهم ينتمى لهذا المجتمع، كما أن من أهم خصائص المجتمع المحلى تميزه وصغره وتجانسه.

شركة **Company**

اتفاق بين شخصين أو أكثر بأن يساهم كل منهم فى مشروع مالى بتقديم حصة من

رأس المال لاقتسام ما ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة. وللشركة شخصية اعتبارية تتمتع بها عن طريق شهرها طبقا لأحكام القانون.

الإدارة المقارنة **Comparative Management**

دراسة ممارسة الإدارة فى ثقافات أو بلاد مختلفة لإمكان تحديد المبادئ الأساسية والاختلافات الثقافية فى هذا المجال.

التعويض **Compensation**

فى تشريعات العمل والتأمينات الاجتماعية مبلغ يؤدّى دفعة واحدة أو على دفعات دورية تعويضا عن العجز المؤقت أو الدائم الذى ينتج عن إصابة عمل.

١- الاختصاص **Competence**

أهلية إحدى السلطات العامة للقيام بأعمال معينة، فيقال اختصاص الوزير والمحافظ وغيرهما. كما يقال فى الإجراءات القانونية اختصاص محكمة ابتدائية أو استئنافية.

٢- الجدارة - الاستعداد

المقدرة والمعرفة والمهارة فى القيام بعمل معين.

استراتيجية المنافسة **Competetive Strategy**

تعبير شامل للأساليب التحليلية لتقرير أهداف وسياسات المؤسسة عن طريق تقدير المعلومات عن التسويق وعمليات التقييم وبحوث العمليات مع إشارة خاصة إلى مكانة المؤسسة النسبية فى التسويق.

الحاسب الإلكترونى **Computer**

الجهاز المعد لقبول البيانات وتطبيق سلسلة من العمليات عليها لمعالجة هذه البيانات والخروج بنتائج هذه المعالجة بصورة آلية. ويتكون الحاسب الإلكترونى من وحدة

الإدخال **Input Unit** والذاكرة **Memory** ووحدة الإخراج **Output Unit** ووحدة التحكم **Control Unit** والوحدة الحسابية **Arithmatic Unit**.

التركيز **Concentration**

الدرجة التى تصل إليها الصناعة فى التحكم بمعرفة مجموعة صغيرة من الشركات؛ وبهذا تكون قاصرة على الضغط التنافسى.

وهو تركيز السلطة فى شخص معين أو هيئة يوكل إليها تسيير دفة الأمور فى المنظمة أو المؤسسة.

مؤتمر **Conference**

١- اجتماع عام يضم عددا من المشتركين لدراسة ومناقشة موضوعات معينة وإصدار توصيات بشأنها.

٢- اجتماع بين عدد محدود من الفنيين لتبادل الرأى كالاجتماعات الاستشارية أو الخاصة بإدارة الأعمال أو الخاصة بدراسة الحالات.

المطابقة - التماثل **Conformity**

موافقة السلوك أو الحالة مع نمط مقرر يخضع لمستوى ثقافى سائد. ويقصد بسياسة المطابقة فى الرقابة الاجتماعية نمط من الرقابة موجه صراحة أو ضمنا لجعل الأوضاع المتفاوتة تتمشى مع بعض المعايير.

مؤتمر عام **Congress**

يضم المؤتمر العام عددا كبيرا من المشتركين، قد يصل إلى عدة مئات، والاشتراك فيه مباح للمنظمات والأفراد المختصين، ويعقد لمدة محددة لتبادل الرأى فى الموضوعات المعروضة عليه وإصدار التوصيات التى تنشر على نطاق واسع.

١- دستور **Constitution**

مجموع القواعد الأساسية فى القانون العام التى تبين نظام الحكم وتنظيم السلطات

العامة وارتباطها بعضها ببعض واختصاص كل منها، وتقرير ما للأفراد من حريات عامة وحقوق قِبل الدولة.

٢- نظام أساسى.

القواعد التى تضعها المنظمات أو الجمعيات المتعلقة بأهدافها وعضويتها وأجهزتها، إلخ.

مستشار **Consultant**

أخصائى يكون غالبا من غير العاملين بالمنشأة، ويُطلب منه الرأى فى المشكلات النوعية الدقيقة التى تتعقد فيها الحلول داخل المنشأة.

١- اشتراك **Contribution**

المبلغ الذى يؤديه الفرد للانتفاع بخدمات معينة، كاشتراك التأمينات الاجتماعية واشتراك النقابة، إلخ.

٢- إسهام

المشاركة فى تحقيق إحدى النتائج.

تعاون **Cooperation**

اجتماع عدة أشخاص على إنجاز مشروع يعود عليهم بالربح والفائدة.

مؤسسة **Corporation**

شخص اعتبارى ينشأ بتخصيص مال مدة غير معينة بعمل ذى صفة إنسانية أو علمية أو اقتصادية دون قصد إلى أى ربح مادي.

ويطلقون هذا الاصطلاح فى الولايات المتحدة على المؤسسات بصفة عامة. فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى الربح تسمى Private Corporation، أما إذا كانت تهدف إلى الصالح العام فتسمى Public Corporation.

مجلس **Council**

جماعة منتخبة لإدارة شئون منظمة، وتقع فى نطاق وظائفها الأمور المتعلقة بالسياسة العامة واتخاذ القرارات فى المسائل التى تدخل فى اختصاصها.

صاحب حرفة – صانع تقليدى **Craftsman**

صانع يدوى يعمل لحسابه، وقد يعاونه عدد صغير من العمال.

اتحاد الائتمان **Credit Union**

اتحاد يتكون فى المنشآت فى الولايات المتحدة، ويشترك فيه العمال، حيث يقبل مدخراتهم ويمدهم بالقروض بفوائد مخفضة، وتقسم الأرباح على الأعضاء فى نهاية كل عام، ويعتبر فى الواقع بمثابة بنك صغير. ويمد صاحب العمل الاتحاد بالمكان اللازم ويعاونه فى الأعمال الكتابية ويستقطع مستحقاته من كشوف الأجور.

D

اللامركزية **Decentralization**

أحد أساليب تنظيم العمل، حيث تُمنح الوحدات المختلفة قدرا كبيرا من الإدارة الذاتية، بحيث تصبح عملية اتخاذ القرارات والمسئولية أقرب إلى مواقع التنفيذ، بيد أن الإدارة العليا تظل محتفظة بتوجيه السياسة العامة واتخاذ القرارات الرئيسية التى لها أثرها على التنظيم ككل.

اتخاذ القرارات **Decision - Making**

اختيار بديل من بين عدة بدائل لمعالجة وحل مشكلة ما، ويعتمد القرار الصائب على مقدار المعلومات والبيانات المتعلقة بتلك المشكلة ومدى دقتها.

مداولة – مشاورة **Deliberation**

هى أن يتبادل أعضاء هيئة نظامية رأيهم فى مسألة مطروحة عليهم ثم يقترعون على الآراء، فما حاز الأغلبية منها كان هو الرأى النهائى.

السلك الدبلوماسى Diplomatic Corps

مجموع ممثلى الدول الأجنبية المقيمين فى دولة ما، ويقومون بحماية مصالح دولهم، ويتمتعون بالحصانة الدبلوماسية.

توجيه Direction

١- النشاط الإدارى الذى يُعنى بتقرير الأهداف والسياسات ومراقبة سير العمل لتحقيق تلك الأهداف.

٢- إرشاد الرئيس للمرؤوسين نحو القيام بواجباتهم بكفاءة وإخلاص طبقا لخطة العمل الموضوعة.

عضو مجلس الإدارة Director

١- عضو مجلس إدارة شركة يُعين لتيسير شئون الشركة وفقا لنظام الشركة الأساسى.

٢- المدير المسئول عن تنظيم العمل فى قسمه أو إدارته أو منظمته.

الانضباط Discipline

القواعد التى يجب أن يلتزم بها العاملون فى المنشأة لحسن سير العمل ويتعرض من يخالفها للجزاء.

منطقة - ناحية District

١- إقليم أو مساحة معينة من الأرض تمتاز عن غيرها من الأقاليم الأخرى المجاورة لها بخصائص أو صفات تسمى باسمها.

٢- وحدة إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية ويتولى إدارتها محافظ أو مدير.

Duty **الواجب**

الأنشطة المطلوبة من الفرد الذى تناط به وظيفة أو دور ثابت يجب أن يؤديه بمقتضى عضويته فى التنظيم.

وهناك نوعان من الواجبات:

١- الواجبات الدورية وهى التى تؤدَّى فى أوقات ثابتة.

٢- الواجبات العرضية وهى الأعمال غير المنتظمة التى تتم فى فترات متقاربة أو متباعدة حسب حاجة العمل.

E

Ecology of Administration **بيئة الإدارة**

التركيز على البيئة فى دراسة الإدارة، ومدى تأثرها بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية التى لها علاقة وثيقة بموضوع التفاعل بين العاملين والإدارة والجمهور المحيط بها.

Economic Development **التنمية الاقتصادية**

عملية تَستخدم الدولة بموجبها مواردها المتاحة لتحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادى يؤدى إلى زيادة مطردة فى دخلها القومى، وفى نصيب الفرد من السلع والخدمات، وذلك عن طريق التغلب على المعوقات الاقتصادية، والعمل على توفير رؤوس الأموال والخبرة الفنية والتقنية.

Effectiveness **الفاعلية**

مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهى علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها.

Effort **الجهد**

أهم عناصر الفعل الإدارى، وقد يكون عضليا أو عقليا، ويختلف مقدار الجهد الذى

يبذله الفرد باختلاف الأعمال التى يزاولها، وتحاول الهندسة البشرية إدخال وسائل متنوعة لتخفيف الجهد الذى يُبذل فى العمل.

مستخدم – موظف **Employee**

الشخص الذى يشغل وظيفة تغلب عليها الصبغة الذهنية فى مؤسسة خاصة أو حكومية، ويتقاضى مقابل خدماته مرتبا شهريا.

علاقات العمل الفردية **Employment Relations**

العلاقة بين صاحب العمل والعامل التى تنشأ بسبب مزاولة العمل، والتى يترتب عليها حقوق والتزامات لكل طرف نحو الطرف الآخر.

المشروع **Enterprise**

وحدة قانونية واقتصادية تقوم بإدارة عوامل الإنتاج الثلاثة: الطبيعة والعمل ورأس المال لإنتاج سلع أو خدمات لتحقيق الربح.

منظم – مقاول **Entrepreneur**

الشخص أو الجماعة التى تستغل عوامل الإنتاج فى توليفات مثلى وتوجيهها بما يؤدى إلى تقدم الصناعة بهدف تحقيق الربح. ويتولى المنظم الوظائف الرئيسية فى المشروع ويكون مسئولا عن اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر.

التقييم **Evaluation**

عملية تهدف إلى الحكم الموضوعى على العمل المقدم كالتعرف على مدى نجاح الهيئة أو فشلها فى تحقيق الأغراض التى أنشئت من أجلها.

خبرة **Experience**

المعلومات والمهارات التى يحصل عليها الفرد من تجاربه المختلفة، وتدخل مدة الخبرة السابقة فى تقدير الأجر، كما تؤثر الخبرة اللاحقة فى فرص الترقى. وتحدد مواصفات الوظائف مدة الخبرة المطلوبة كحد أدنى لشغل الوظيفة.

F

المصنع **Factory**

المنشآت التى تقوم بتحويل المواد الأولية إلى مصنوعات تصلح للاستهلاك، وذلك باستخدام الآلات وتشغيل العمال مقابل أجر، مع تطبيق نظام التخصص فى الوظائف.

الاتحاد **Federation**

التعاون بين هيئات مختلفة كالتعاون بين المنظمات أو الجمعيات على المستوى القومى أو النوعى.

استرجاع المعلومات **Feed Back**

استخدام المعلومات المرتدة من المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرارات، وذلك بعد التصحيح والإضافة.

وبعبارة أخرى تفيد عملية استرجاع المعلومات فى تعديل القرار القائم أو فى اتخاذ قرار جديد.

الأزمة المالية **Financial Crisis**

انهيار فى سعر الالتزامات المالية التى قد تؤدى إلى انهيار الاقتصاد. وأعظم أزمة مالية فى تاريخ المالية العالمية حدثت بعد اكتساح وول ستريت فى عام ١٩٢٩. وشهدت الأيام الأخيرة عددا من الأزمات المالية فى روسيا وجنوب شرقى آسيا

وأمريكا اللاتينية. وكانت لهذه الأزمات آثار كبرى على اقتصاد هذه الدول.
كما حدث فى عام ٢٠٠٩ أزمة مالية مماثلة فى الولايات المتحدة تأثر بها العالم أجمع.

مؤسسة **Foundation**

شخص اعتبارى ينشأ بتخصيص مال مدة محددة لعمل ذى صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو رياضية أو لأى عمل آخر من أعمال البر أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد أى ربح مادى، ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمى أو وصية.

وظيفة **Function**

مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التى تتطلب تعيين فرد لأدائها، ومن المفروض أنه يوجد بكل منشأة عدد من الوظائف يتفق مع عدد الموظفين أو العمال بها.

G

النقابة العامة **General Union**

النقابة التى تضم جميع فئات العمال بغض النظر عن حرفهم أو مهاراتهم، وكان بعض النقابيين يميلون إلى تكوين هذا النوع من النقابات لتقوية التضامن بين العمال للدفاع عن مصالحهم.

المساعى الحميدة **Good Offices**

الجهود الطيبة التى يبذلها فرد أو هيئة لتسوية نزاع قائم بين طرفين وتذليل العقبات التى تحول دون التفاهم والوصول إلى اتفاق بينهما.

الحكومة **Government**

١- نظام إدارة الدولة، أو أداة السلطة على الشعب وتصريف أموره وتوجيه جهوده وتنظيم سلوك أفراده وجماعاته عن طريق القوانين التى يضعها صاحب السلطة فى الجماعة، ويتولى تنفيذها مستعينا بالقوة المادية عند الاقتضاء.

٢- مجموع الهيئات الحاكمة فى الدولة، فتشمل بذلك السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية.

عمال مبتدئون – عمال جدد Green Hands

العمال الجدد الذين ليست لهم خبرة سابقة بالعمل والذين التحقوا بأية وظيفة.

التظلم بشأن اتفاقية العمل الجماعية Grievance

كل خلاف يتعلق بتطبيق أو تفسير اتفاقية عمل جماعية أو كل شكوى بشأن هذا الخلاف يتقدم بها عامل أو أكثر خاضعين لاتفاقية عمل جماعية سارية.

الضمان Guarantee

حماية شخص من ضرر يهدده أو تعويضه عن ضرر وقع عليه، والكفالة والضمان يرادفان الالتزام أو المسؤولية فى بعض العقود، وبهذا المعنى يكون المؤمِّن ضامنا والمتعهد بالنقل ضامنا، إلخ.

H

وظيفة بعض الوقت Half-Time Job

وظيفة يشغلها العامل لمدة تقل عن مدة العمل المعتادة يوميا أو أسبوعيا.

كاتب الحسابات الذى يعمل فى أكثر من منشأة.

حرفة يدوية Handicraft

العمل الذى يزاوله الصناع مستخدمين فى ذلك مهاراتهم اليدوية دون الاعتماد على الآلات.

ويتولى الصانع العمل اليدوى بنفسه أو يعاونه أفراد أسرته أو عدد محدود من المساعدين.

عامل يدوى **Hand Worker**

العامل الذى يعمل بيديه ويزاول إحدى الحرف.

التدرج الهرمى **Hierarchy**

نظام ترتيب الأشخاص أو الأفكار أو الظواهر بحيث تتفاوت مراتبها أو قيمها، وتكون كل درجة فى هذا النظام باستثناء الدرجة العليا خاضعة للدرجة التى فوقها، وفى التدرج الهرمى تنساب السلطة وتتدفق من المستويات العليا إلى أدنى المستويات فى خط مستمر، ويطلق عليه "خط السلطة".

العلاقات الإنسانية **Human Relations**

هى تلك العلاقات التى تنطوى على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج.

الموارد البشرية **Human Resources**

الأفراد من الرجال والنساء الذين يمكن الانتفاع بأعمالهم وجهودهم فى مشروعات الإنتاج والخدمات.

وبعبارة أخرى تشمل الموارد البشرية جميع سكان القطر من مدنيين وعسكريين.

I

ترقية **Improvement**

الإضافة أو التغيير الذى يحسِّن المستوى. الترفيع إلى درجة أعلى للموظف أو العامل أو الباحث.

حوافز **Incentives**

الإمكانات المتاحة فى البيئة المحيطة بالفرد التى تشبع حاجاته التى يشعر بها.

ويقصد بها فى الفكر الإدارى مجموع العوامل التى تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذى يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، ورغباتهم، بما يحقق أيضا أهداف المنشأة.

دخل **Income**

العائد الدورى الذى يحصل عليه الفرد فى نهاية كل فترة زمنية محددة. ومن أنواع الدخل الأجور والأرباح والفوائد. إلخ. والدخل الإسمى هو المقدار الفعلى الذى يحصل عليه الفرد مقدّرا بالوحدات النقدية.

والدخل الحقيقى يشير إلى القوة الشرائية لمبلغ النقود الفعلى الذى يحصل عليه الفرد كدخل.

مثبت **Incumbent**

الموظف أو صاحب المنصب الذى يمر بجميع الخطوات القانونية بعد اختياره للعمل وبذلك يصبح دائما فى وظيفته.

أسرار صناعية **Industrial Secrets**

الأسرار الصناعية التى يحتفظ بها أرباب الصناعة ويحظر على عمالهم إفشاؤها، أما إذا حصلوا على شهادة براءة بها فتبطل أن تكون سرا.

معلومات - إعلام **Information**

١- البيانات والحقائق التى يتم الحصول عليها بغية إبلاغها، وتستخدم اليوم الحاسبات الإلكترونية لتخزين المعلومات واسترجاعها.

٢- نشر الحقائق والأخبار بين الجماهير بوسائل الإعلام المختلفة كالصحافة والإذاعة والتلفاز والسينما وغيرها.

نظرية المعلومات **Information Theory**

النظرية التى تقدر أن العقل ذو نسق معقد للغاية يتلقى ويخزن ويعالج البيانات التى تصل إليه من العالم الخارجي. وتقوم هذه النظرية بدراسة الاحتمالات المختلفة لنقل المعلومات والرسائل بدقة فى شبكة اتصالات معرضة لاحتمال التعطل والفشل فى أداء وظيفتها.

الإبداع **Innovation**

أى عنصر ثقافى جديد فى الثقافة المادية وغير المادية بحيث يختلف نوعيا عن الأشكال القائمة ويتضمن ذلك الاكتشاف والاختراع.

ويرى جوزيف شومبيتر أن التجديد والابتكار هما أهم صفات المنظم فى المشروع حيث يقوم بإخراج منتجات جديدة ولا يتردد فى استخدام أساليب الإنتاج الجديدة وما إلى ذلك.

مؤسسة **Institution**

هيئة ذات أغراض اجتماعية أو خيرية أو علمية.

شبكة الحاسب الإلكترونى العالمية **Internet**

شبكة عالمية للحاسبات الإلكترونية متصلة بخطوط خاصة وكوابل الهواتف واتصالات بالأقمار الصناعية ذات برامج تتحكم فى حركة البيانات. وبها تسهيلات للدخول على قواعد البيانات وتنقل البيانات بين الحاسبات الإلكترونية والبريد الإلكترونى.

J

عمل – وظيفة **Job**

يقصد بالعمل فى تحليل وتقييم الوظائف مجموعة من الوظائف المتشابهة الواجبات بالدرجة التى يمكن معها تغطيتها جميعا فى تحليل واحد، مثل عمل السكرتارية حيث يشمل استخدام الحاسب الإلكترونى والاستقبال، إلخ.

التنقلات الوظيفية **Job Rotation**

أسلوب يتبع فى التنمية الإدارية يفسح المجال أمام الموظف فى التنقل من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر داخل الإطار الكلى للمنظمة لتعريفه بكافة أنشطتها وتدريبه تدريبا عاما لتوسيع معلومات الموظف لأكثر من عمل وتنمية قدراته الفنية والعملية على مسئوليات وواجبات وأشكال الأعمال المختلفة.

مشروع مشترك **Joint Venture**

عمل تجارى يدخل فيه شخصيتان أو أكثر، يحكمه قانون التضامن (١٨٩٠)، ولكنه يختلف عن التضامن فى أنه محدود بالوقت أو بالنشاط.

سلطة قضائية - نطاق السلطة **Jurisdiction**

١- مجموع المحاكم ذات الدرجة الواحدة التى لها سلطة النظر فى الدعاوى والفصل فيها.

٢- السلطة التى تباشرها منظمة على منظمة أخرى أو على أشخاص أو على بعض نواحى النشاط.

ويقصد بها فى مسائل العمل السلطة المخولة للنقابة على بعض عمال أحد المصانع أو بعض أنواع العمل.

أحكام القضاء **Jurisprudence**

الشروح القانونية التى تضعها المحاكم، ولذلك تؤلف أحكام القضاء مجموعة أحكام المحاكم فى كل موضوع على حدة.

K

التحسين المستمر (المنظم) **Kaizen**

فكرة يابانية عن التحسين المستمر الذى يمثل الأساس فى إدارة الجودة الشاملة وفى

تقنية الوقت الفورية. وتهدف إلى البحث عن المشكلات والعمل على حلها، واستغلال الفرص فى التحسين فى آية مرحلة من مراحل المنهج.

مجموعة شركات **Keiretsu**

مجموعة شركات فى اليابان تتبع نظاما إداريا قانونيا للمشروع. وهذه المجموعة ليست مبنية على المشاركة بالتساوى: فالشركة الأقوى تجذب إليها الشركات الأضعف وتعتمد على تبعية الموردين للشركة الأم.

العامل المعرفى **Knowledge Worker**

هو العامل غير المرؤوس، وإنما هو المساعد الذى يَعرف عن واجبه أكثر مما يعرف مديره عنه مثل المدير التنفيذى والمحامى ورئيس الجامعة والقسيس وغيرهم. وكثير من العملاء المعرفيين يمزجون العمل المعرفى بالعمل اليدوى وهؤلاء هم الخبراء الفنيون. والعامل المعرفى هو الفرد الذى يُستخدم فى تحليل الأفكار والمعلومات والبيانات وتوصيلها إلى الجهات المعنية بها.

L

احتكار نقابى **Labour Monopoly**

رقابة نقابات العمال على سوق العمل وفرض فئات الأجور وغيرها من شروط العمل على أصحاب العمل.

ويتخذ احتكار العمل أكثر الأشكال تطرفا عندما تحصل نقابة مغلقة على اتفاق محل مغلق مع أصحاب العمل.

الحاسب الإلكترونى المحمول **Laptop Computer**

وهو حاسب إلكترونى شخصى صغير يمكن حمله وتشغيله ببطارياته الذاتية، وله شاشة مُسطحة تنطوى على لوحة المفاتيح، ويستخدم عادة عند السفر. ويشتمل على جميع إمكانات نظيره الحاسب الإلكترونى المكتبى.

القيادة **Leadership**

هى القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير فى السلوك البشرى لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وبمعنى إخر، بدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها.

دعاوى قضائية **Legal Proceedings**

الدعوى هى الحق المقرر لكل فرد فى الالتجاء إلى القضاء للحصول على حق مغتصب منه أو مال مجحود عليه.

مهنة حرة **Liberal Profession**

هى المهنة غير التجارية التى يلعب فيها النشاط العقلى الدور الهام، وتقوم على ممارسة بعض العلوم والفنون ويزاولها الفرد بصفة مستقلة لحسابه الخاص كالمحامى والطبيب والمحاسب.

الإمداد والتموين: السّوقيات **Logistics**

تزويد أعضاء التنظيم بالمساعدة المادية والخدمات اللازمة، بما يكفل تحقيق أهداف التنظيم. وهو الفرع من العلم العسكرى الذى يختص بتدبير وصيانة ونقل المواد والأفراد والمعدات. ويختص بنقل الجنود وإيوائهم وتموينهم.

M

الإدارة **Management**

توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد أهداف محددة، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة.

المحاسبة الإدارية Management Accounting

تحليل وعرض البيانات المالية وتلك التى تتعلق بالتشغيل والتى تساعد الإدارة على القيام بواجباتها فيما يتعلق بالتخطيط والمراقبة والتنفيذ بصورة فعالة، وتنطوى هذه المحاسبة على استخدام طرق عديدة كتحديد التكاليف ومراقبة الميزانية وتعيين التكاليف الجدية وإعداد النسب المالية والإدارية.

نظام المعلومات الإدارية Management Information System

مجموعة من الإمكانات البشرية والآلية تعمل مع بعضها فى ظل مجموعة من القواعد والاختصاصات، وتقوم بجمع وتخزين واسترجاع وبث وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لدى المنظمة لرفع كفاءة العمل الإدارى بها، ولاتخاذ القرارات فى التوقيت المناسب لها.

القوة العاملة - الأيدى العاملة Man Power

أفراد السكان الذين يمكن استغلالهم اقتصاديا. وللحجم العددى للقوة العاملة ولهيكلها المهنى أثر كبير فى الإنتاج.

وبعبارة أخرى تشمل القوى العاملة المدنيين والعسكريين.

عامل يدوى Manual Worker

العامل الذى تغلب على عمله الصفة اليدوية كالبراد والحداد والنجار، إلخ، ويتقاضى أجره عادة يوميا أو أسبوعيا.

الأقلية Minority

١- الأقلية هى من يقل عدد أفرادها عن نصف مجموع أفراد الجماعة، ويطلق المصطلح بصفة عامة على فئات المجتمع الصغيرة العدد التى لها تأثير اجتماعى ضئيل.

٢- الفريق الذى لا يحوز عددا كافيا من الأصوات بشأن قبول أو رفض قرار أو مشروع معين.

حركية اليد العاملة **Mobility of Labour**

رغبة العمال فى الانتقال من منطقة أو دولة للعمل فى منطقة أو دولة أخرى، وتسمى هذه بالحركية الجغرافية، أو بتغيير المهنة بمهنة أخرى وتسمى هذه بالحركية المهنية.

دوافع العمل **Motivation of Work**

الدوافع التى تحرك الفرد فى العمل للأداء والإنجاز مثل الحوافز النقدية والمعنوية.

N

الدخل الوطنى **National Income**

يمثل قيمة الناتج النهائى المتحقق فى اقتصاد ما، خلال فترة معينة؛ فهو عبارة عن إجمالى كل الدخول المكتسبة من إنتاج السلع والخدمات فى الدولة بما فى ذلك صافى الدخل من الخارج. ويتحقق توازن الدخل الوطنى عندما يتعادل الإدخار والاستثمار.

المفاوضة **Negotiation**

تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين، وقد تنتهى المفاوضة بالوصول إلى تسوية نزاع أو إبرام اتفاق بشأن المسائل المشتركة.

O

الالتزام **Obligation**

ارتباط قانونى يلتزم به شخص أو أكثر بمقتضى العرف أو القانون بأن ينقل حقا إلى شخص آخر أو أكثر، أو بأن يعمل أو لا يعمل شيئا.

المهنة **Occupation**

نوع العمل الذى يقوم به الفرد، بغض النظر عن الصناعة التى يتم فيها هذا العمل وعن مركز وظيفة الفرد.

تخصص مهنى **Occupational Specialization**

تخصص الفرد فى مباشرة مهنة من المهن وقصر جهوده عليها دون غيرها، والتخصص هو نتيجة لتقسيم العمل الذى يساعد على زيادة المهارة فى تأدية العمل.

الطرق الرسمية **Official Channels**

الخطوات الرسمية المتبعة فى إجراء الاتصالات أو إنجاز المعاملات.

على الخط **On Line**

عملية تتعلق بشبكة الاتصالات الدولية **internet** وتتصل بها. وتعنى كذلك جهاز متصل بالحاسب الإلكترونى مباشرة وتتحكم فيه وحدة المعالجة المركزية بالحاسب.

دورة العملية الصناعية **Operation Cycle**

المدة التى يستغرقها تنفيذ العملية الصناعية منذ إصدار أمر التشغيل حتى رقابة المنتج النهائى.

التنظيم - المنظمة **Organization**

١- **التنظيم** هو العملية التى تنشئ مُركَّبا متكاملا من الوظيفة داخل الكيان الكلى، فيتم بمقتضاها تحديد المسئوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم بعضا بكفاءة فى سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذى يجرى على أساسه النظام الإدارى لعمل مادى عناصره: الاختصاصات والسلطات والمسئوليات والتبعيات والإشراف ومستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية.

٢- **المنظمة**:

مجموعة من الأفراد تتعاون وتشارك بجهودها داخل تشكيل رسمى لبلوغ هدف مشترك بينهم كهدف اقتصادى أو اجتماعى أو سياسى، إلخ.

العمل الإضافى **Overtime**

ساعات العمل التى تزيد عن ساعات العمل المقررة بسبب قهرى كإصلاح الآلات عند عطلها أو ضغط المواسم أو مواجهة ضغط عمل غير عادى، وتنص عادة قوانين العمل واتفاقيات العمل الجماعية على التصريح بتشغيل العمال ساعات عمل إضافية فى مثل هذه الأحوال وبأداء أجر إضافى عنها.

P

الشكل التحليلى **Paradigm**

رسم يوضح باختصار شديد المفاهيم الأساسية فى موضوع ما مما يساعد على تقريبها للذهن.

المشاركة - شركة تضامن **Partnership**

١- المشاركة هى اشتراك اثنين أو أكثر من الأفراد فى عمل أو مشروع.

٢- شركة التضامن اتفاق بين شخصين أو أكثر فى تمويل وإدارة مشروع وتقسيم نتائجه من كسب أو خسارة بينهم كل بنسبة ما قدم.

براءة اختراع **Patent**

هى ضمان لحق استثمار الاختراع. والمتقدم بطلب الحصول على براءة الاختراع يجب أن يوضح أنه جديد وأنه صالح للتطبيق.

معاش **Pension**

هو مبلغ يعادل نسبة مئوية من الأجر أو مبلغ موحد يؤدى بصفة دورية للمؤمَّن عليه أو لأفراد أسرته فى حالات معينة.

الأداء – الإنجاز Performance

القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب.

علاقات الإدارة مع العاملين Personnel Relations

نواحى نشاط الإدارة فى تعاملها مع العاملين كأفراد لاستخدام نشاطهم على أحسن وجه.

دراسة النموذج التجريبى الرائد Pilot Study

دراسة بحوث تسويق مصغرة تجرى لمحاولة حل جميع المشكلات أو استئصالها قبل إجراء الدراسة الموسعة. فمثلا دراسة النموذج الرائد يجب أن توضح التغييرات المطلوبة فى استبانة؛ لأن الأسئلة ربما تكون غامضة أو تغفل بعض النقاط، إلخ.

تعيين فى وظيفة Placement

عملية إلحاق الفرد بوظيفة تتناسب مع مؤهلاته وخبرته. وقد يكون التعيين تحت الاختبار أو بصفة نهائية.

السياسة Policy

مجموعة القواعد الأساسية التى تضعها الإدارة العليا لتهتدى بها القرارات التى تتخذ فى كل مستويات المنظمة، وتعتبر من أهم وثائق التنظيم، وتفيد فى حل الخلافات التى تنشأ بين الرؤساء بشأن سياسة المشروع.

مركز وظيفى – منصب Position

مجموعة واجبات ومسؤوليات تستلزم تخصيص فرد للقيام بها، ومن المفروض أن عدد الوظائف فى المنشأة يعادل عدد العاملين بها.

والوظيفة قد تكون مشغولة أو خالية، وتتميز بما تتضمنه من واجبات ومسئوليات، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ تحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد.

السلطة **Power**

القدرة أو القوة التى تمكن من السيطرة على الناس ورقابتهم للحصول على طاعتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة.

مران – ممارسة **Practice**

اشتراك المتدرب اشتراكا فعليا فى العمل للإحاطة بظروف العمل فى المهنة التى يتدرب عليها أو ليمارس كيفية تنفيذ عمليات معينة.

الجماعة الضاغطة **Pressure Group**

جماعة مرتبطة بأهداف واتجاهات مشتركة تحاول أن تحصل على قرارات لصالح قيمها المفضلة بكافة الوسائل التى تحت تصرفها. ومن أمثلة هذه الجماعات: الأحزاب السياسية والنقابات والجماعات الدينية، إلخ. ويفضل البعض استخدام عبارة الجماعات ذات المصلحة لما تثيره كلمة "الضغط" من معان مستهجنة.

الخصخصة **Privatization (Denationalization)**

الخصخصة عكس التأميم. وهى عملية بيع شركة أو أصل عام مملوك للدولة إلى القطاع الخاص، ويجرى إما لأسباب سياسية أو اقتصادية. والسبب الاقتصادى للخصخصة هو رفع كفاءة إنتاج الشركة أو الأصل بالملكية الخاصة، رغم أن معظم خبراء الاقتصاد ينادون بأن الخصخصة تؤدى ذلك فقط إذا كانت مصحوبة بتزايد المنافسة.

الإنتاجية **Productivity**

تقوم الإنتاجية على أساس الارتباط بين عنصر العمل وبين ذلك القدر الذى تنتجه كل

وحدة من وحدات هذا العنصر، ولذلك فإن إنتاجية العامل هى ما ينتجه فى فترة زمنية معينة.

الترقية **Promotion**

هى انتقال الموظف إلى مركز أعلى من حيث المسئولية والسلطة من مركزه الحالى، وفى معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بزيادة فى الأجر أو المرتب.

وترقية السلعة تعنى استخدام وسائل الإعلان وإجراء عروض مغرية لبيع سلعة أو ترويج خدمة مثل بيع قطعتين بثمن واحد.

الرخاء – الرفاهية **Prosperity**

الحالة الاقتصادية التى يتحقق فيها مستوى معيشة لائق للمجتمع من النواحى الاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية.

العلاقات العامة **Public Relations**

تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات والجماهير التى تتصل بها مثل العاملين والمساهمين والمستهلكين والسلطات الحكومية والبيئة المحلية وتشرح وتفسر كل منهما للآخر، حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح وكسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده.

Q

ضبط الجودة **Quality Control**

الإشراف على العمليات لتحقيق إنتاج السلعة بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن وبالجودة والكمية المطلوبتين.

الاستبانة **Questionnaire**

وسيلة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة ترسل إما بطريق

البريد لمجموعة من الأفراد، أو تنشر على صفحات الجرائد والمجلات، أو على شاشة التلفاز أو عن طريق الإذاعة، ليجيب عنها الأفراد أو ليقوموا بإرسالها إلى المشرفين على البحث أو تسلم باليد للمبحوثين ليقوموا بالإجابة عنها ثم يتولى الباحث أو أحد مندوبيه جمعها منهم بعد أن يدونوا إجاباتهم عنها.

R

الترشيد العقلانى **Rationalization**

الوسائل التى تهدف إلى زيادة الإنتاج وتحسينه وتخفيض تكاليفه عن طريق التنظيم الفنى المطرد إلى درجة من الرشد يصل عندها الضياع أو التبذير إلى أدنى حد.

تأهيل مهنى **Rehabilitation**

التدريب الذى ينظم للمعاقين لمساعدتهم على استغلال قدراتهم واستعداداتهم فى القيام بالعمل الذى يتناسب مع قدراتهم اليومية.

الاستقالة **Resignation**

فسخ عقد العمل المحدد بإرادة العامل لعدم رضائه عن شروط العمل أو لعثوره على عمل آخر أكثر ميزة من عمله السابق.

المسئولية **Responsibility**

المسؤولية تعادل السلطة كمبدأ فى الإدارة، وهى الالتزام بواجب يحاسَبُ عليه الفرد كمسئولية الموظف عن عمله.

التقاعد **Retirement**

بلوغ العامل سنا معينة يُفترض فيها عدم قدرته على العمل، ويختلف سن التقاعد باختلاف المهن. كما أن سن التقاعد للنساء يقل عادة فى نظم التأمين الاجتماعى عن سن التقاعد للرجال.

Routine Work **عمل رتيب**

العمل الذى يجرى بطريقة محددة على وتيرة واحدة بدون تفكير أو إعمال العقل.

تقضى هذه الطريقة بترتيب جميع الوظائف الموجودة بالمنظمة من أعلاها إلى أدناها ترتيبا تنازليا يبدأ بالوظيفة الأهم إلى الوظيفة الأقل بدون النظر إلى من يشغلها حاليا أو الأجر الذى يُدفع لها فعلا، ولا يتم الترتيب على أساس مقارنة عوامل أو صفات محددة، بل يتم على أساس العمل كوحدة.

S

Scientific Management **الإدارة العلمية**

أحد البحوث النمطية فى نظرية الإدارة، الذى يؤكد عقلانية مناهج الإدارة، ويعتقد أن الكفاءة العملية يمكن تطويرها بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية التطبيقية. وهو مصطلح أبدعه فريدريك تايلور فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.

Self Management **الإدارة الذاتية**

وهى إدارة المرء أو المنظمة لذاتها دون تدخل خارجي.

Seniority **الأقدمية**

المدة التى قضاها الموظف فى الوظيفة التى يشغلها بالمنشأة. وقد تحتسب أقدمية الموظفين باعتبار المنشأة وحدة واحدة، كما تحتسب على أساس الأقدمية فى الإدارة أو القسم الذى يعمل به الموظف، أو على أساس الأقدمية فى نفس الوظيفة التى يشغلها.

Skill Requirements **المهارات المطلوبة**

وهى المهارات المطلوبة لمزاولة مهنة معينة، ويمكن التعرف عليها عن طريق تحليل الوظائف. وتعنى المهارة السهولة والسرعة والدقة فى أداء العمل مع المقدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة.

الإدارة الاجتماعية — Social Management

وهى الأعمال المتصلة بتنفيذ المشروعات الاجتماعية التى يتولاها المتخصصون فى إدارة الخدمات الاجتماعية والتى يستخدمون فيها الأساليب الفنية التى تقوم على تطبيق العلوم الاجتماعية الأساسية.

كما يدل الاصطلاح على الدراسة المتصلة بتحليل السياسة الاجتماعية أو تنفيذها ومدى أثرها فى معالجة المشكلات الاجتماعية.

الضمان الاجتماعى — Social Security

النظام الذى تضعه الدولة لحماية الأفراد وأسرهم عند تعرضهم لمختلف كوارث الحياة، وتؤمن لهم سبل العيش والراحة بمستوى كريم لائق.

برامج الحاسب الإلكترونى — Soft ware

البرامج المستخدمة فى الحاسب الإلكترونى بالإضافة إلى وثائقها. وهناك فرق بين برامج الأنظمة أى تلك البرامج التى تتحكم فى وظائف الحاسب الإلكترونى ذاته، وبين برامج التطبيقات مثل برامج المحاسبة والمراجعة المصممة لخدمة تخصص معين.

التخصص — Specialization

قصر الفرد جهده على عمل معين يزاوله دون غيره مما يؤدى إلى تثبيت وتعميق المعارف والمهارات ورفع مستوى كفاءة العامل إلى المستوى المطلوب لأداء مهنة معينة.

شغل الوظائف — Staffing

أحد مهام الإدارة أى ملء الوظائف بالمرشحين المناسبين، وذلك بعد الاتصال بموارد القوة العاملة والقيام بالإجراءات الخاصة بالتعيين.

علم الإحصاء — Statistics

العلم الذى يبحث فى طريقة جمع الحقائق الخاصة بالظواهر العلمية والاجتماعية التى

تتمثل فى حالات أو مشاهدات متعددة، وفى كيفية تسجيل هذه الحقائق فى صورة قياسية رقمية، وتلخيصها بطريقة يسهل معها معرفة اتجاهات هذه الحقائق وعلاقات بعضها ببعض والقوانين التى تسير تبعا لها.

مرؤوس Subordinate

الموظف الذى يخضع لإشراف رئيسه ويتولى تنفيذ أوامره وتعليماته بشأن العمل المكلف به.

المشرف Supervisor

رئيس العمل هو الصلة المباشرة بين الإدارة والعاملين، كما أنه يقوم بتنفيذ السياسات الإدارية المختلفة فى محيط العاملين.

تحليل الأنظمة Systems Analysis

١- الدراسة التحليلية لنشاط أو إجراء أو أسلوب لتقرير الغرض منه وكيفية إنجاز العمليات الضرورية على أفضل وجه وبشكل أدق. ويراد بتحليل الأنظمة دراسة تفصيلية للأنشطة والإجراءات وسير المعلومات وتسجيلها بهدف وضع أنسب الترتيبات لنقل تلك المعلومات إلى الحاسب الإلكترونى.

٢- الدراسة الشاملة للإجراءات الخاصة بتجميع المعلومات وتنظيمها ونقلها وتقييمها بهدف تقدير ما يجب عمله تقديرا دقيقا، وكيفية إنجازه وبحث العناصر المتوافرة لذلك الغرض وأخيرا وضع نظام للمراقبة.

T

التكتيك - الخطة النظامية Tactics

فن استخدام أساليب النضال وأشكاله ومناهجه لتحقيق أهداف معينة على أحسن وجه، وبالذات لتحقيق العمليات الجزئية لوضعها فى خدمة الهدف الإستراتيجى العام. فالتكتيك يحدد أفضل الوسائل والمناهج لتحقيق مهام معينة فى ظروف مادية محددة.

وعلى العموم هو جزء من أجزاء الاستراتيجية يحقق مرحلة من مراحلها ويخضع لأهدافها ولا يتناقض مع مسارها العام.

واجب **Task**

كل موقف يُبذل فيه مجهود بشرى لغرض معين، وهذا المجهود إما أن يكون بدنيا أو عقليا. وتتكون الوظيفة من عدة واجبات بحيث تتطلب استخدام فرد للتفرغ لها.

عمل الفريق - العمل الجماعى **Team Work**

الظاهرة التى تنتج عن تعاون جماعة من العاملين لتحقيق الهدف المشترك أو بالذات زيادة الإنتاج، وهى التى تعتمد فيها واجبات العامل على إنجاز واجبات عامل آخر من الفريق.

التقنية **Technology**

التقنية بمعناها الواسع هى مجموعة من الوسائل يؤثر بها الإنسان فى العالم الخارجى ويسيطر على المادة، أو هى مجموعة الاختراعات والتطبيقات التى تستخدم فى الإنتاج.

السجل التجارى **Trade Register**

دفتر بأسماء التجار فى كل عاصمة أو محافظة تحت إشراف الوزارة المختصة ويلزم جميع التجار، أفرادًا وشركات من الذين يعملون فى العاصمة أو المحافظة بأن يطلبوا قيد أسمائهم فى السجل التجارى مع ذكر البيانات الدالة على مركزهم القانونى.

وسائل الانتقال **Transportation Facilities**

أهم هذه الوسائل هى السيارات والحافلات التى توفرها إدارة المنشأة أو العاملين عن طريق تعاونهم، وتخصص لنقل العاملين من مساكنهم إلى المنشأة وبالعكس لتيسر لهم الوصول إلى عملهم وهم فى حالة تمكنهم من مواجهة واجباتهم اليومية ومن العودة إلى منازلهم فى نهاية عملهم بدون تأخير أو تعب لا مبرر له.

U

نقابة – اتحاد Union

١– **النقابة** هى جماعة تتكون من العمال للنهوض بأحوالهم والدفاع عن مصالحهم أمام أصحاب العمل والسلطات المختصة.

٢– **الاتحاد** هو انضمام بعض الأفراد أو الجماعات إلى بعضها بعضا لتحقيق هدف مشترك كاتحاد أصحاب العمل واتحاد الجمعيات.

تحضر Urbanization

عملية تحويل المناطق الريفية إلى مناطق حضرية، مما يؤثر فى التركيب الاقتصادى للسكان، ويتضمن تغيرات أساسية فى تفكير وسلوك الناس وقيمهم الاجتماعية واتجاهاتهم نحو العمل.

V

وظيفة شاغرة Vacant Post

الوظيفة التى تخلو من بين الوظائف المقررة بالمنشأة، وذلك بسبب استقالة شاغلها أو تقاعده أو فصله من العمل أو وفاته أو بسبب إنشائها إذا لم تكن الوظيفة موجودة من قبل.

تحليل القيمة Value Analysis

طريقة يُحلل بواسطتها بصورة منهجية كل عنصر وكل عملية داخلة فى صنع السلعة وفحص وظيفتها وفائدتها بالنسبة إلى التكاليف المتكبدة. والهدف من هذه الطريقة هو تحقيق منفعة متساوية من السلع أو الخدمات بتكاليف أقل، وهى تعرف أيضا باسم طريقة التحليل الوظيفى.

W

أجر Wage

هو عائد العمل، ويُدفع نقدا، أو يُدفع جانب منه نقدا والجانب الآخر عينا. كما يُصرف عادة للعمال اليدويين فى فترات قصيرة يومية أو أسبوعية.

اقتطاع من الأجر Wage Cut

استقطاع جزء من الموظف أو العامل لعقوبة تأديبية. كما يقصد بهذا الاصطلاح تخفيض فئة الأجر.

مستويات الأجور Wage Levels

مستويات الأجور السائدة فى منطقة أو صناعة معينة، التى يأخذها فى الاعتبار عادة أصحاب العمل عند تحديد أجور أعمالهم.

قائمة الانتظار Waiting List

قائمة بأسماء الأفراد الذين تقدموا للعمل لدى إحدى المنشآت، وتعتبر هذه القائمة مصدرا هاما للرجوع إليها عند حاجة المنشأة إلى إلحاق عمال بها.

عامل الياقة البيضاء White-Collar Worker

هو عامل لا يعمل فى حرفة يدوية ويعمل فى أحد المكاتب مثل العاملين فى الأعمال الكتابية والإدارية والتعليمية.

ظروف العمل Work Conditions

تتكون ظروف العمل من مجموع الأحوال الطبيعية والمادية التى يمكن أن تحيط بالعامل فى مكان العمل وتشمل بصفة عامة:

١- الظروف التى تؤثر على صحة العامل كالإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة إلخ.

٢- الظروف التى تؤثر على سلامة العامل كالآلات والكهرباء والإشعاعات الحرارية أو الضوئية أو الذرية أو الكيميائية أو العوامل الحيوية.

بيئة العمل **Work Environment**

العوامل التى تحيط بالعامل أثناء إنجازه لعمله. وقد تكون البيئة الطبيعية والمبانى والآلات والضوضاء والحرارة والضوء والرطوبة إلخ، أو المحيط البشرى كزملاء العمل والرؤساء المباشرين والمرؤوسين والعملاء إلخ.

تدفق العمل **Work Flow**

النشاط الذى يتم فى أحد أقسام المنشأة من حيث نوعه وكميته وخطواته والوقت الذى يستغرقه. وتستخدم خرائط تدفق لدراسة هذا التدفق ومحاولة التغلب على ضغط العمل أو سوء توزيع الموظفين.

إنجاز العمل **Work Performance**

هو ما يطلب من العامل القيام به. ويقاس هذا الإنجاز بتحديد العلاقة بين كمية العمل المنجز وبين ساعات العمل التى استخدمت فى هذا الإنجاز لإيجاد علاقة عادلة ومنظمة بينها.

ورشة - حلقة دراسية حرة **Workshop**

١- **الورشة** هى المكان الذى تتم فيه بعض العمليات الصناعية بطريقة يدوية ولا تستخدم فيه عادة القوة المحركة.

٢- **الحلقة الدراسية الحرة** هى حلقة دراسية لا يشارك فيها عادة غير الأفراد الذين سبق لهم الاشتغال بالموضوع المدروس، وتتميز بحرية المناقشة وتبادل وجهات النظر، والتطبيق العملى لمختلف الطرق والأساليب.

مراجع المترجم

أولا – المراجع الأجنبية:

1 - Andrew D. Szilagyl, Jr., ***Management and Performance***, (Houston: Scott, Foresman and Company, 1988).

2 - A.Zaki Badawi, (Dr.), ***Dictionary of Management Sciences***, (Beirut: Dar Al Kitab Al Lubnani, 1994).

3 - Della Summers, ed., ***Longman's Dictionary of Contemporary English***, (Essex: Longman Group Ltd., 1995).

4 - E. M. Kirk Patrick, ed., ***Chamber's 20th Century Dictionary***, (New Delhi: Allied Publishers Private Limited, 1986).

5 -Mohammed Saker (Dr.), ***Saker Dictionary, Economic, Administrative and General Terms***, (Cairo: Dar Al Nahdha Al Arabiya, 2002).

6 - Jonathan Law, ed., ***Oxford Dictionary of Business and Management***, (Oxford: Oxford University Press, 2006).

7 - Paul Proctor, ed., ***Cambridge International Dictionary of English***, (Cambridge: Cambridge University Press, 1997).

8 - Peter F.Drucker, ***Management Challenges for the 21st Century***, (Oxford: Elsevier Book Aid Sabre Foundation, 2007).

9 - Rosalind Fergusson. ***The New Penguin Dictionary of Abbrevations***, (London: Penguin Books, 2000).

10- Tamer Hegazy, ***The Commercial Dictionary***, (Alexandria: Dar Al Mat-

bouat Al Gameiya, 2006).

11- Victoria Neufeldt, ed., ***Webster's New World College Dictionary***, (New York: A Simon & Schuster Macmillan Company, 1996).

ثانيا – المراجع العربية:

- د. إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، (إستانبول: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٢).

المؤلف فى سطور:

پيتر فيرديناند دروكر (١٩٠٩-٢٠٠٥)، ولد فى ڤيينا وتعلم فى أستراليا وإنجلترا. وفى عام ١٩٢٩ كان مراسلا خارجيا لإحدى الصحف، وكان خبيرا اقتصاديا لأحد البنوك الدولية فى لندن. وطئت قدماه الولايات المتحدة فى عام ١٩٣٧ ليعمل أولا خبيرا اقتصاديا لمجموعة من البنوك البريطانية وشركات التأمين، ثم مستشاراً إدارياً لعدة شركات كبرى فى البلاد وعدة شركات رائدة فى الخارج.

أمضى فترة متميزة فى التدريس أستاذاً للسياسة والفلسفة فى كلية بينينجتون ثم قضى أكثر من عشرين عاماً أستاذاً للإدارة فى معهد الخريجين فى الأعمال التجارية التابع لجامعة نيويورك. ومنذ ١٩٧١ حتى ٢٠٠٢ كان أستاذا متميزا فى علم الاجتماع فى معهد كلير مونت للخريجين فى كاليفورنيا.

ويعتبر دروكر أبا روحيا للدارسين فى علم الإدارة؛ ومُنح فى عام ٢٠٠٢ ميدالية الحرية الجمهورية من الرئيس چورچ دبليو بوش.

أمضى خمسين عاما من العطاء فى مجالات الإدارة والتنظيم والاقتصاد والمجتمع، وهو مبدع مصطلح "العامل المعرفى"، وكان مفكرا واسع المعرفة فى القانون الدولى والتاريخ والمنظمات والسياسة والأخلاقيات وعلم الجمال والعلوم الإنسانية. وكان فى الخمسينيات من القرن العشرين طليعة المعلمين فى دورات القيادة، وأبدع فيها مصطلح "الزمالة". ونادى بأن يَستبدل القادة السؤال: "ماذا أريد؟" بالسؤال: "ماذا نحن فى حاجة إليه؟" وهو القائل: "لا تستطيع أن تقود الآخرين ما لم تعرف كيف تقود نفسك!".

دبَّج عدة مقالات نشرها فى الدوريات وأصدر عدة كتب هذا هو آخرها.

المترجم فى سطور:

الدكتور توفيق على منصور من مواليد ١٩٣١/٣/٩ فى جزيرة الحجر - المنوفية. أمضى نصف حياته الأول فى الخدمة العسكرية حيث تخرج فى الكلية الحربية فى ١١ فبراير ١٩٥٢ وشارك فى ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ وفى حرب العدوان الثلاثى ١٩٥٦ وفى حرب اليمن ١٩٦٤ وفى حرب يونية ١٩٧٦ وفى حرب الاستنزاف ١٩٦٧-١٩٧٠ وفى حرب رمضان/ أكتوبر ١٩٧٣ حتى أنهى خدمته العسكرية بعد أن تقلب فى عدة مناصب قيادية ورئاسية وتعليمية، وتقاعد برتبة اللواء الركن فى ٢ يوليو ١٩٧٩. ترجم فيها وألّف عدة كتب فى المجالات الهندسية والشرطية والتاريخية والعسكرية والإدارية وحصل على الماچستير فى الشئون الفنية من الكلية الفنية ببرنو، وزار عدة دول أوروبية وآسيوية.

وفى النصف الثانى بعد التقاعد حصل على الماچستير فى الأدب الإنجليزى ثم الدكتوراه من جامعة القاهرة وعمل أستاذا مساعدا فى كلية الملك فهد الأمنية بالرياض ثم فى كلية الحقوق وكلية التمريض وكلية الزراعة جامعة المنوفية، وصار عضوا فى اتحاد الكتاب المصرى ثم عضوا فى رابطة الأدب الإسلامى العالمية. وصدرت له عدة كتب مؤلفة ومترجمة تزيد عن ستين كتابا فى موضوعات الچيولوجيا والجغرافيا والإدارة والأدب. وترجم جميع قصائد وملاحم وسونيتات ويليام شيكسپير شعرا بشعر فى البحر المتقارب. وله مسرحيتان شعرا إنجليزيا *The Myth of the Library* و *The Twice Born and The Twice Died*

وله معجم الاختصارات والمصطلحات السياسية والاستراتيچية باللغات الإنجليزية والفرنسية والعربية، وله ديوانان من الشعر الإبداعى ومجموعة قصصية. وله مطبوعات أخرى فى الهيئة العامة للكتاب والمجلس الأعلى للثقافة والهيئة العامة لقصور الثقافة والمركز القومى للترجمة ومكتبة الآداب ودار الكتاب اللبنانى ومركز الأهرام للترجمة والنشر والدار المصرية اللبنانية.

حضر عدة مؤتمرات دولية فى الرياض والقاهرة، وإقليمية فى الإسكندرية ومرسى مطروح والعريش. وأصدرت له الصحف الألمانية والسعودية والمصرية عدة

دراسات. وفاز بجائزة عبد الله باشراحيل فى الترجمة بملحمة شيكسبير "**اغتصاب لوكريس**" التى ترجمها شعرا بشعر؛ وهى المسابقة التى نظمتها جامعة المنيا فى عام ٢٠٠٩.

الإشراف اللغوى: حسام عبد العزيز

الإشراف الفنى: حســـن كـامـــل



هذا الكتاب خلاصة لعطاء العالم بيتر دروكر. يوضح بجلاء التحديات التى تواجه العالم فى القرن الحادى والعشرين وأساليب مواجهتها. ويتلخص فى خمسة مبادئ: تحديد الأهداف، والتنظيم، والدوافع والاتصالات، ووضع معايير للأداء، وتنمية الموارد البشرية بما فيها الذات.

وهو كتاب لا يخص رجال الأعمال التجارية فحسب بل يخص جميع القادة والمديرين والعاملين فى جميع المجالات السياسة والاقتصادية والاستراتيجية والاجتماعية وغيرها، وينادى بالخصخصة فى جميع الموسسات بما فيها الجامعات، إيمانا منه بأن الحكومة معنية بالحكم لا بالعمل.



تصميم الغلاف: حسن كامل